U d'/of OTTAWA
39003005500615

Digitized by the Internet Archive
in 2011 with funding from
University of Toronto

http://www.archive.org/details/questionsdergi00lema

ANNEXE DE LA BIBLIOTHÈQUE
uOttawa
LIBRARY ANNEX

Questions de Régimes de Salaires

ET

d'Organisation Industrielle

DU MÊME AUTEUR :

Des Amortissements et des Réserves dans les Sociétés Industrielles (2e édition).

La Concession de Services Publics.

Principes d'Amortissement.

ANNEXE DE LA BIBLIOTHÈQUE
MAI 9 1974
uOttawa
LIBRARY ANNEX

FERN. LEMAIRE

QUESTIONS
DE
RÉGIMES DE SALAIRES
ET
d'Organisation Industrielle

MODES DE RÉMUNÉRATION

SALAIRES A PRIMES

TAYLORISME

Ces choses seraient vaisnes sans bon gouvernement, ne pouvant en ce monde rien subsister sans police.
O. DE SERRES, *Mesnage des Champs*.

LIÉGE
IMPRIMERIE HENRI MAMBOURG, RUE SAINT-JEAN, 16.

ANNEXE DE LA BIBLIOTHÈQUE
Universitas
BIBLIOTHECA
uOttawa
Ottaviensis
LIBRARY ANNEX

403656

HD
4926
.L45
1920

AVANT-PROPOS

o

Parmi les questions d'économie industrielle, celles touchant le régime des salaires et, en général, les conditions d'opération de la main-d'œuvre jouent un rôle de premier plan. Leur importance s'accroît sans cesse, parallèlement à l'enchevêtrement des objectifs et à l'extension des entreprises.

Les méthodes pour l'établissement des salaires, l'« ambiente » dans lequel s'effectue le travail, l'esprit des procédés d'administration, les tendances qu'ils développent ou refrênent, le flux et le reflux de sentiments, de gestes, d'états d'âme qu'ils suscitent ou favorisent, tout cela exerce, à côté du quantum brut de rémunération, une influence considérable sur la satisfaction des parties en cause et le progrès économique. Rien donc de plus logique et de mieux dans l'ordre du temps que l'orientation croissante des esprits vers les questions d'organisation rationnelle. Rien de plus opportun que les investigations grâce auxquelles commence à s'éclairer ce domaine, longtemps trop peu battu eu égard à son importance technique, économique et sociale. Les soucis

de reconstitution générale, tâche désormais de maintes années, ne peuvent qu'ajouter à cet intérêt. Et cela même nous permet d'espérer que cet ouvrage, élaboré naguère à titre de modeste contribution à l'expansion des idées d'organisation, pourra trouver un supplément de raison d'être maintenant qu'il y a tant à recoudre.

Etudier quelques problèmes de méthodes pour la rémunération de la main-d'œuvre industrielle ou de thèses d'ensemble y corrélatives, passer en une brève revue analytique des procédés de cet ordre particulièrement intéressants sous le rapport de l'application pratique, tel nous est apparu le thème de travail. Quel devait être l'angle de visée ? Certes, ces questions sont *d'abord* du ressort de la science de l'organisation et y puisent leur matière intrinsèque ; toutefois, elles débordent ce domaine. Elles sont soumises aux règles de la technique pure, éprouvées par celle-ci, conditionnées par elle, conduites graduellement par elle de l'état spéculatif ou larvaire au plein épanouissement de la réalisation effective. Mais, sur les solutions, l'économie ou la morale sociale exerce un droit de *contrôle* inaliénable et permanent. Un ordre de considérations précède l'autre et prend plus de place, mais le cantonnement absolu dans un unique secteur d'idées rendrait le jugement final infirme et chancelant. Nous avons donc désiré éviter l'exclusivisme, fût-ce au prix d'une certaine hybridité de sillon. Peut-être d'ailleurs l'inconvénient n'allait-il pas sans compensations. Ainsi conçue, une œuvre devenait, nous a-t-il semblé, susceptible de consultation par deux

catégories de citoyens dont la compénétration plus fréquente serait éminemment désirable : aux administrations d'entreprises, elle offrirait un memento de facile recours ; le public élargi suivant les questions sociales et industrielles y trouverait, d'autre part, un aperçu de l'armature technique mise par l'époque, en ce domaine, à la disposition du praticien et de l'économiste.

Une organisation ne s'échafaude pas simplement sur des formules nues, Pour élémentaire qu'il soit, cet axiome de tout art du gouvernement des hommes est de ceux dont le rappel ne peut être déplacé en frontispice d'un travail de l'ordre du nôtre. Sans doute, les formules sont indispensables, l'empirisme est néfaste, l'ignorance économique enraie le progrès, la formidable complexité de l'entreprise contemporaine requiert des ajustements à son niveau. Mais ce n'est tout de même là que la moindre partie de la science de l'organisation, et la pire aberration serait de se désintéresser de la mise en œuvre. Les systèmes les plus séduisants échoueront s'ils sont introduits inconsidérément, sans souci des tempéraments, des habitudes et des circonstances. Ils échoueront aussi ou tourneront au malheur public si leur application ne s'inspire pas des vues larges et des sentiments d'équité qui doivent en former, comme eût dit Rabelais, la « substantifique moëlle ». Ici, comme en tout ce qui touche l'être humain, c'est la lettre qui tue et l'esprit qui vivifie.

Liége, 1916.

Questions de Régimes de Salaires et d'Organisation Industrielle

CHAPITRE I.

Le principe du plus grand rendement.

En matière de production industrielle, la préoccupation primordiale est celle du prix de revient, dont le rendement de la main-d'œuvre constitue l'élément le plus mobile et, d'ordinaire, prédominant.

Les autres facteurs sont, en effet, relativement incompressibles. Le coût de la matière première n'est guère modifiable; les frais connexes, installations, entretien, personnel de surveillance, bureaux et administration générale, sont difficilement réductibles utilement, au moins en quantum absolu, et en tout cas ne suivent point une marche parallèle au rendement; les machines demandent des bras pour leur manœuvre; le taux des salaires même a, en fait, une limite inférieure qu'il est à la fois malaisé et inhumain d'abaisser.

Par contre, le *rendement* de la main-d'œuvre est éminemment influençable, et il est bien connu que des progrès considérables ont été ou peuvent être réalisés à cet égard.

La préoccupation du rendement s'accentue en raison de l'importance d'une entreprise. Elle n'est certes exclue dans aucune, mais c'est une vérité éternelle que l'efficacité de l'œil

du maître dans les petites entreprises ; tandis que les risques croissants de relâchement, de déperdition et de fonctionnement à faux à mesure qu'une administration s'étend et se complique sont un des revers de la forme de grande industrie.

L'amélioration du rendement dans une entreprise est susceptible de bénéficier à un triple point de vue :

1) D'abord, l'exercice de l'entreprise ayant pour base la présomption raisonnable d'un bénéfice sur la vente des produits, un régime favorisant le rendement développe par le fait même les occasions de réaliser le gain unitaire escompté. Si une entreprise qui fabrique normalement 100 objets sur chacun desquels elle se ménage un bénéfice d'un franc arrive à pousser sa production à 125 pièces, sa marge de gain total s'élèvera, en théorie du moins, de 25 °/₀ comme le coefficient de rendement.

2) Les frais proportionnels de main-d'œuvre pour la production s'abaissent, d'autre part, en raison de l'augmentation du rendement. Si une machine est conduite à l'allure la plus favorable, elle produira plus que sa voisine mal réglée sans exiger pour cela un service plus long du mécanicien. Si un ouvrier arrive à fabriquer 10 objets sur le temps qu'il en construisait 5, il y aura — théoriquement, dans la presque-unanimité des systèmes, et dans tous sans exception en pratique — une économie directe de main-d'œuvre à l'unité de produit.

3) Enfin les frais connexes ou généraux — ces mots pris dans le sens le plus large, — dont la charge est si lourde, grèveront évidemment d'autant moins le prix de revient qu'ils se répartiront sur une production plus forte. Et cela est vrai tant pour les dépenses d'atelier mêmes que pour celles d'administration générale. Que le rendement à l'unité de temps soit simple ou double, il ne faudra pas, en principe, plus de frais d'installation,

d'éclairage, de surveillance, etc. Les frais de bureaux seront aussi loin de monter en proportion.

La loi peut ne pas se vérifier si l'accroissement de production est obtenu par une extension des immobilisations et de la mise en œuvre. Il faut alors rémunérer de nouveaux capitaux, et l'augmentation de puissance mécanique entraîne une majoration de déperditions et de frais d'ensemble. De même le placement de la production augmentée impose-t-il plus de frais de vente, une organisation commerciale plus étendue, des débours de réclame nouveaux, des risques financiers accrus, etc., dont la contre-partie peut n'être qu'illusoire. L'avantage final d'une majoration de rendement par extension d'installations est un problème à élucider cas par cas, suivant le genre d'entreprise et les circonstances de fait ; et sa solution, bien que souvent positive vu les possibilités sans cesse grandissantes de l'industrie moderne, ne l'est toutefois point nécessairement.

Mais les résultats ne peuvent être que favorables si, sans accroître les moyens de travail, sans embaucher de nouveau personnel ni développer les installations autrement que par des perfectionnements d'outillage, toujours poursuivis en industrie, on arrive à doubler la production. Et si le *statu quo* absolu de charges est évidemment utopique, le bénéfice n'en existera pas moins dès que l'ascension du rendement sera plus rapide que celle des frais. Même sous le rapport de la vente, les difficultés ont toutes les chances du monde d'être éliminées. Rien n'arme mieux, en effet, contre la concurrence et ne pousse plus efficacement à la consommation qu'un prix de revient favorable, avec les réductions de prix qu'il rend possibles le cas échéant.

Un avantage, moins direct et moins capital, mais non négligeable toutefois, de l'augmentation de la capacité de rende-

ment est l'élasticité plus grande obtenue par l'entreprise. L'on pourra prendre des commandes qu'il eût fallu refuser sans cette ressource, l'on suivra plus aisément la clientèle, l'on évitera les retards et leurs ennuis, bref, l'on sera mieux en état de saisir les occasions propices qui s'offrent, dans les affaires, aux concurrents les mieux organisés.

C'est donc vers *l'accroissement du rendement à égalité de moyens* que sont appelées impérieusement les préoccupations de l'administration d'entreprise. Il n'y a d'exception que lorsqu'interviennent particulièrement le fini, le goût, l'élégance, la personnalité, et dans la mesure où ces éléments soient inconciliables avec la rapidité. Mais c'est le cas le plus rare en fait de production manufacturière. Un seul correctif s'interpose à titre universel, borne logique et absolue du libre déploiement des initiatives : c'est le respect du point où l'ordre mercantile se heurterait au droit social et à la dignité humaine ; le progrès de la productivité doit jaillir de conditions d'opération améliorées, non du pressurage de la main-d'œuvre.

Et le développement du rendement unitaire dans les mêmes limites est aussi le point où, en saine économie, les intérêts de l'employeur et du salarié devraient se rencontrer. Les divergences à cet égard impliquent nécessairement des fautes ou des erreurs, soit chez l'une des parties, soit chez toutes deux. Plus élevée est, en effet, la marge de bénéfice dont dispose l'employeur, et plus facile sera une répartition satisfaisante du produit. L'entreprise qui ne « paie » pas se ferme, et si l'écart entre le prix de revient global et le montant de la vente est faible ou nul, les concessions au travail n'en seront que plus malaisées et plus rares. Il ne devrait pas y avoir de discordances sur ce thème,

et, toute question de doctrine mise à part, c'est faire œuvre utile et pratique de s'employer à les dissiper.

Il en est ou peut en être autrement de la *répartition* des produits du travail, et la tendance égoïste de la nature humaine entraînerait inexorablement, si rien ne venait l'enrayer, la lésion des plus faibles au profit des mieux armés. Heureusement qu'il y a des contre-poids : notions morales ou religieuses, éducation économique, forces de l'association, intervention publique, etc., pour réagir contre les abus trop menaçants. L'absence ou la diminution de ces freins provoque inéluctablement les heurts et les conflits ; et c'est un des plus redoutables problèmes de notre époque — comme de mainte autre avant elle — que d'établir ou sauvegarder, dans le régime du travail, un équilibre que tendent incessamment à rompre la ruée des besoins et des convoitises et les transformations sociales.

Dans cet ordre d'idées, il n'est pas superflu de noter que, même sous le rapport du seul bénéfice matériel et de l'accroissement brut du rendement, les dissensions au sujet des conditions du travail ne peuvent être que néfastes. L'apologue des membres et de l'estomac n'est pas un vain mythe. Le rendement le meilleur ou simplement élevé ne se trouvera jamais là où les parties coopérantes à la production seront divisées entre elles ou bien où l'une d'elles négligera ses devoirs propres. La mauvaise volonté, le manque d'attachement ou d'émulation, la crainte de l'arbitraire et de l'exploitation, l'insécurité de la règle, sont, une fois entrés dans l'esprit d'un personnel — et fût-ce à tort aussi bien qu'à raison — des facteurs d'enraiement de la production et d'où résulte presque mathématiquement impossible l'élévation de celle-ci au niveau désirable. Il en serait d'ailleurs de même avec une organisation trop lâche ou négligente qui méconnaîtrait la nécessité, pour chaque individu, de stimulants, de sanctions et de responsabilités.

L'accroissement unitaire du rendement sera la résultante des facteurs suivants :

1) Le *perfectionnement de l'outillage* et l'appropriation la plus sagace possible des *dispositions techniques* en général ;

2) La réalité d'un *intérêt commun* — et *proche* — à l'accroissement de la production ;

3) La *conviction* acquise par chacun de *cette réalité* ;

4) La bonne *organisation administrative* générale, qui écarte les procédés irrationnels, répartit adéquatement les droits et les devoirs, affermit l'esprit de système et l'harmonie de méthode, tend à créer enfin, du haut en bas de la hiérarchie industrielle, une sorte de mentalité commune et de conscience collective éminemment propice au progrès.

De ces facteurs, le premier est du domaine exclusif de la technique ; le second et le troisième sont influencés essentiellement par les modes de détermination des salaires ; le dernier est la condition *sine qua non* de la réalisation des autres.

* * *

Il est vrai qu'à côté du problème du rendement, il s'en présente un autre du placement des produits, subsidiaire au premier et conditionné par lui, mais d'une gravité non inférieure.

Si l'on envisage une entreprise individuellement, l'accroissement du rendement à égalité de moyens ne peut évidemment être nuisible à aucun point de vue ; tout au contraire. L'abaissement du prix unitaire qu'il rend réalisable le cas échéant est le

procédé le plus efficace pour faciliter le placement de la production, même si celle-ci est augmentée, et s'assurer la domination des marchés.

La situation change de face si, synthétisant, l'on considère le résultat final d'une augmentation générale du rendement dans l'humanité. Le spectre de la surproduction, cette hantise de tant d'esprits, se dresse aussitôt avec sa suite funeste : concurrence effrénée, avilissement des prix, baisses de salaires, chômages, etc. Et il faut bien prendre position envers lui.

Peut-être, à un point de vue essentiellement actuel, pareil examen revêterait-il un aspect de superfluité. Il peut sembler paradoxal de se poser le problème de la surproduction à l'époque d'un des plus effroyables gaspillages de forces vives et de valeurs de tout ordre qui aient jamais été. Et ce ne serait sans doute point non plus un sophisme absolu de se demander — par une seconde fin de non recevoir — s'il y avait même jamais eu auparavant surproduction réelle, si tous les hommes mangeaient à leur faim, étaient vêtus, logés, entretenus de manière satisfaisante, bref, jouissaient de l'ensemble des commodités et des avantages matériels qu'une production intense rend possible de dispenser à tous les membres du corps social. C'est le problème de la répartition et de la circulation, aussi important que celui de la production, mais qui ne doit point effacer ce dernier ni en fausser la juste conception.

Mais c'est un fait aussi que la manifestation, dans l'histoire de l'industrie depuis le commencement du XIXe siècle, d'une infinité de crises de surproduction réelles relativement à la faculté de consommation du moment. On ne peut méconnaître ce que la production manufacturière a présenté et présente encore de spasmodique et de tourmenté dans son allure. L'atmosphère grosse

d'orages et d'incertitudes qu'elle semble comme à plaisir se créer autour d'elle, on en a parfois exagéré les périls, mais ce n'est tout de même point un effet de mirage.

Le problème de la surproduction reste donc *quand même* à l'ordre du jour. Il est de nature permanente ; il repousse la subordination à un événement quelconque, quelques proportions celui-ci ait pu revêtir. Rien n'est d'ailleurs plus relatif que la notion de la surproduction. Nous n'en traiterons pas en détail, ni ne pensons relever toutes les objections et les difficultés qu'il soulève : — ce serait trop dépasser les bornes du présent travail. Mais au moins s'impose-t-il de fixer une assise première, de poser un principe central, de spécifier ce qui, au point de vue du mérite technique et économique des méthodes, doit être comme l'idée génératrice et le *leit motiv* des appréciations.

C'est la notion de l'*extensibilité* pour ainsi dire indéfinie de la *puissance de consommation* des sociétés humaines, sinon dans le sens absolu de l'expression, au moins dans toute la mesure dont puisse avoir à se préoccuper l'époque actuelle. La capacité d'absorption de l'homme civilisé n'est pas une quantité constante, figée et qui serait d'ores et déjà atteinte par la masse, mais elle croît au contraire à mesure que s'élève le niveau économique sans se trouver jamais satisfaite pour longtemps. C'est une loi de la condition humaine que la richesse n'existe pratiquement que par rapport à l'homme et suivant l'usage qu'il est apte à en faire. Qu'importe un lingot d'or ou une chute d'eau à un animal et même un sauvage ? Que seraient-ils de particulier pour le civilisé lui-même, s'il ne pouvait asservir l'une, si l'autre ne se laissait point façonner et que la convention sociale ne lui attachât point non plus une valeur étalonnière. Tout le travail humain dans l'ordre servile n'est, au fond, qu'une mise en œuvre de forces naturelles qui, abandonnées à elles seules, se perdraient sans utilité, et le

capital joue à cet égard simplement le rôle d'un outil pour accroître le rendement du travail. Si donc tout se ramène à l'homme en ce qui concerne la notion de richesse et de biens, c'est à la considération de la nature humaine qu'il faut se reporter pour résoudre le problème. Or, il est dans la destinée terrestre de l'homme que ses aspirations et ses désirs restent inassouvis comme, par suite, ses besoins. Cette loi est avant tout morale et intellectuelle, mais l'ordre matériel n'en est pas exclu, et elle y correspond à la logique originelle de l'être vivant qui porte chacun à l'exercice de son activité et de ses facultés. Jamais, dans ses longues pérégrinations par les arcanes de la nature, l'humanité n'a fait un pas en avant qu'elle ne ressentît, plus vive, l'attirance vers de nouveaux rivages indéfiniment renouvelés. Tenacement, inlassablement, elle s'évertue vers un mieux qui, idéal d'hier, sera l'accoutumance médiocre de demain. Et le mythe antique qui nous montre Sisyphe et les Danaïdes acharnés à leur tâche éternellement vaine n'est que la déformation pessimiste d'une vérité à la fois primordiale et nécessaire. Car tout progrès est enfant de l'effort : Ce malaise, obsesseur et sans cesse renaissant, n'est point une tare morbide, c'est une source de Jouvence où se retrempent les initiatives, c'est, sainement réglé et mis en harmonie avec les aspirations plus hautes et désintéressées, un levier de la civilisation. L'activité générale est tenue par lui en perpétuelle tension ; il est, dans la vie économique, un évocateur d'efforts et d'énergies. Chaque stade dans la voie de la culture humaine est marqué par l'éclosion de nouveaux besoins et de désirs inconnus des générations passées. De même que la capacité d'absorption de l'homme du XXe siècle a laissé formidablement en arrière celle de l'homme du Xe, de même faut-il s'attendre, en cours normal de civilisation, à ce que nos successeurs réalisent des progrès matériels, ressentent des besoins, prennent des habitudes, qui dépasseront notre temps.

Tout le monde connaît à ce point de vue, l'exemple classique des chemins de fer, lesquels, loin d'entraîner des crises de chômage permanent par la suppression des services de quantité de voituriers et autres gens vivant de la route, ont, au contraire, développé dans une mesure sans précédent l'activité économique des régions traversées par eux. Qu'on songe aussi à l'essor des moyens d'éclairage: combien, devant l'accroissement chaque jour plus impérieux de nos exigences en fait de lumières perfectionnées, pétrole, gaz, électricité, etc., les pauvres lampes à huile grasse de nos pères apparaissent falotes et lamentables. Dans un ordre d'idées analogue, et qui montre aussi l'influence de la modicité du prix sur l'extension du placement d'un produit, on sait que l'âge d'or a commencé pour les tramways avec l'abaissement des tarifs de transport et l'intensification des communications ; — de même que la « renaissance » du livre a mis à la disposition d'un public étendu une multitude d'ouvrages dont les prix relativement élevés de la librairie d'antan entravaient la diffusion. Que l'on compare par la pensée la capacité de production industrielle du monde il y a seulement 60 ou 75 ans avec celle d'aujourd'hui. L'observateur qui, à cette époque, eût embrassé toute l'étendue du déploiement matériel qu'allait réaliser une génération, en fût, si optimiste fût-il, resté frappé d'épouvante. Tout au moins eût-il prédit une crise de croissance épouvantable, si pas mortelle. Et cependant personne ne songerait à revenir en arrière, et l'humanité, s'il est douteux qu'elle en soit finalement plus heureuse, est tout le contraire de s'en trouver lassée. Nos civilisations ont certes leurs terribles tares — et ce XXe siècle, à peine au delà de l'aurore, l'a déjà suffisamment manifesté — mais elles tiennent à d'autres causes, morales et sociales, non au perfectionnement *en soi* des mécanismes de production. On l'a relevé fréquemment : les peuples les plus prospères économiquement sont ceux à consommation forte comme à intense activité, tandis que les famines, crises de

travail, etc., se retrouvent plus fréquentes à mesure qu'un peuple englobé dans l'aire de la civilisation s'élève moins sur l'échelle de celle-ci. Les peuples sauvages font seuls exception parce que, trop rapprochés du niveau de la vie animale, ils n'ont point encore senti s'éveiller en eux les besoins des civilisés. Et enfin, d'autres mobiles interviennent sans doute concurremment à la poussée des besoins dans les déclanchements des activités humaines ; il y faut notamment tenir compte de l'effet des passions, nobles ou basses, hauts idéals ou appétits grossiers ; mais cette réserve posée, il n'en reste pas moins que la première affecte un caractère universel et permanent. « L'extensibilité en quelque sorte indéfinie des besoins » de l'homme, proclame une école longtemps dominante, est le » grand phénomène économique attesté par tout le courant de la » civilisation ». (1)

* * *

Sans doute tout ceci n'est fondé qu'en thèse générale. Le progrès trop rapide suscite des crises. Et surtout l'accroissement de production ne se réalise pas dans toutes les branches également, ni la répartition de la richesse ne s'y adapte avec l'équité ou la souplesse voulue. Une profession peut se trouver encombrée. Il se produit des engouements outrés et désastreux : c'est la constatation de tous les jours. L'abandon aveugle à la libre concurrence du soin de l'équilibre économique est un leurre analogue à celui de prétendre utiliser un fleuve de montagne sans le munir de digues, de barrages ou d'écluses. L'extension même des moyens mécaniques serait néfaste si elle allait jusqu'à l'étouffement du goût et de la personnalité là où ces éléments gardent un rôle rationnel.

(1) P. LEROY-BEAULIEU, *Précis d'Economie politique*, p. 12.

Il ne peut donc s'agir de faire un fétiche de l'accroissement sans règle de la production *dans tous les cas et dans tous les sens.* Il faut surtout tenir compte que la production n'est en soi qu'une partie des moyens dont dispose la société humaine pour atteindre sa fin générale, une portion de son outillage dont la pleine mise en valeur requiert l'utilisation corrélative du reste. La répartition doit être coordonnée à la production, et le conditionnement scientifique et équitable de celle-là répond seul de l'utilisation avantageuse de la seconde. Et enfin, quelques perfectionnements soient finalement apportés aux mécanismes sociaux, on ne peut espérer supprimer toute crise de surproduction. Il est seulement permis de poser en thèse — et c'est l'essentiel — que le progrès réel de la société humaine sur toute la ligne aurait pour conséquence logique un engorgement moindre ou nul pour une production considérablement accrue. Si donc une orientation trop unilatérale est à éviter, il ne s'ensuit point qu'il faille bouder le progrès. S'il est dangereux de brûler les étapes, ce ne peut être une raison de s'arrêter à mi-chemin. Quand il y aura menace réelle de surproduction à un moment donné, la solution raisonnable sera de proportionner aux circonstances la création de moyens de production nouveaux, de limiter même, s'il le faut, l'usage de ceux existants, mais ce ne peut être de les empêcher, *en régime normal*, de fournir leur *rendement le meilleur* **pendant le temps qu'ils fonctionnent.**

Et puis il n'est pas nécessaire, il n'est nullement désirable même, que le perfectionnement de la capacité de rendement ait pour résultat unique et inconsidéré d'accroître la richesse matérielle. L'homme ne vit pas seulement de pain, et si une utilisation plus rationnelle et plus complète de l'ensemble des forces individuelles doit finalement se partager entre un développement de richesse matérielle et une augmentation de libertés, de moyens et

de loisirs facilitant à l'humanité son indispensable culture intellectuelle et morale, ce sera assurément l'issue la plus heureuse et l'orientation la plus favorable sinon la seule féconde.

Et enfin — car il faut sonder la voie jusqu'à l'ultime tournant — si, de conquête en conquête, une ère devait s'ouvrir où la production de richesse industrielle serait à bout d'essor, si celle-ci atteignait un apogée au delà duquel l'activité humaine ne trouverait plus l'occasion d'un déploiement étendu, serait-ce le cas de désespérer ? Qui sait ? L'heure aurait sans doute sonné alors de l'entrée de l'humanité dans une phase nouvelle, fermant celle du développement mécanique inauguré depuis un ou deux siècles. Vraisemblablement, les choses n'en iraient pas plus mal. La société, suffisamment pourvue sous le rapport de ses moyens de subsistance matérielle, pourrait ouvrir à un plus grand nombre les carrières d'ordre spéculatif et intellectuel, réduire un peu pour tous les charges particulièrement serviles, promouvoir une culture élargie des facultés les plus hautes ; bref, ce serait un stade de plus franchi dans cette marche à l'idéal où l'homme tend par toutes les fibres nobles de son être. Et ainsi, semblable à la lance d'Achille, l'industrie même contribuerait à guérir les maux qu'elle a engendrés. De même que nous avons bénéficié de l'immense acquit artistique, intellectuel et moral des âges précédents, de même un avenir favorisé recevrait-il en legs le fruit mûri du formidable effort industriel et mercantile de notre époque.

Il n'y a donc point lieu à des craintes opérantes touchant l'extension de la productivité humaine. Elle n'est une menace commandant le recul ni à brève date ni à longue échéance. Rien ne contredit pour la production manufacturière courante — tandis que les raisons les plus fortes confirment — le principe du progrés

par l'*augmentation du rendement à l'unité de temps et de moyens mécaniques.* Ce doit, réserve faite d'autre part du correctif supérieur d'humanité, être la pierre de touche pour apprécier le caractère *up to date* d'une organisation industrielle.

CHAPITRE II.

LES MODES DE RÉMUNÉRATION :

A) Méthodes habituelles et diverses.

De temps immémorial apparaissent sous le régime du salariat, deux formules principales pour la rémunération de la main-d'œuvre : le paiement au temps — mois, heure ou journée — et le système aux pièces.

Formule la plus simpliste et la plus régulière, le salaire au temps a l'appui des masses ouvrières et surtout de leurs associations. Le souci de la stabilité du salaire se sent, avec lui, plus collectif et mieux protégé que sous le régime du paiement aux pièces, lequel permet des réductions isolées et graduelles de tarif sans que le niveau général en soit ouvertement troublé. Enfin le maintien de la production à l'étiage bas que beaucoup s'imaginent nécessaire pour éviter la surproduction et les chômages se réalise le plus aisément avec le paiement à l'heure ou à la journée.

C'est là même le vice grave du système. Le salaire au temps laisse trop hors de compte l'activité pendant le travail pour s'en référer à peu près exclusivement à la durée de celui-ci. Il n'encourage que peu ou point le producteur réel. Puisque le salaire sera tout de même acquis et immuable à la fin de la journée, pourquoi se presser ou prendre la peine d'une application néces-

sairement plus désagréable qu'une allure nonchalante et abondamment coupée de flânerie ? Les favorisés seront, en somme, les paresseux, et ce sera un exemple bien contagieux. Les meilleurs, faute d'encouragement et de soutien pratique, s'abandonneront finalement eux aussi au laisser-aller de l'ambiance. Au souci de la production abondante risque de se substituer celui de la façon la plus commode d'attendre l'heure de la sortie ; tout au moins l'effort indispensable pour un sérieux rendement ne peut-il être attendu de la généralité. En dehors même des cas de mauvaise volonté accusée, le système entretient la stagnation et la routine bien plus qu'il ne prête à la productivité.

Il y a des palliatifs. On pourra maintenir la discipline et user d'une surveillance appropriée. Celle-ci est même absolument indispensable pour empêcher la chute du rendement jusqu'à un minimum désastreux, et elle n'ira pas sans frais ni sans étendre, dans le rôle de l'autorité, la partie plus ingrate et promptement odieuse. Si, dans la petite industrie, le système au temps soulève beaucoup moins de reproches que dans la grande, c'est justement par suite du contrôle effectif fourni, sans organisation laborieuse, par le contact plus proche du petit patron avec l'exécution journalière du travail.

Evidemment aussi, plutôt que d'être uniforme pour chaque catégorie d'ouvriers, la tarification devrait toujours varier suivant le mérite. La production individuelle de chacun serait relevée et soumise à des confrontations régulières ; on favoriserait les travailleurs productifs ; on se débarrasserait des mauvais ouvriers ou ils seraient laissés à un minimum bas. Mais ces classifications sont délicates et, pratiquement, insuffisantes ou irréalisables vis-à-vis d'un personnel nombreux à moins d'une organisation *ad hoc* qui n'existe presque jamais. Le rapport du salaire au rendement — si on y songe ! — ne sera touché que dans une mesure approxi-

mative et trop peu intime, et l'incitation à la production s'en ressentira. Il subsiste en tout état de cause dans les appréciations un élément d'arbitraire et de contingence, difficile à réduire et de nature à susciter dans des circonstances malheureuses un fléchissement incoercible de l'application.

Le système au temps habituellement pratiqué ne constitue donc point la formule préférable. On ne peut le conserver tel si l'on veut pousser au maximum le rendement quantitatif. Toutefois, sa suppression serait malaisée ou impossible en divers cas. Sans parler des situations de fait et des habitudes prises qui constituent des obstacles à ne pas sous-estimer en matière d'innovations en général, maints travaux, irréguliers par leur nature ou privés d'une base fixe et chiffrable d'avance, supporteraient mal une tarification aux pièces. Il en sera ainsi, par exemple, pour des réparations d'outillage, des manipulations de magasin, des assemblages de pièces de machines délicates et non sériées, des épreuves de matériaux et de machines, etc. De même, si la préoccupation de la *qualité* du produit prime celle de sa quantité et que cette qualité dépende avant tout du soin apporté au travail, le système au temps sera pour ainsi dire imposé. Une sévérité particulière dans la réception des objets fabriqués peut sans doute toujours être pratiquée quel que soit le mode de rémunération, mais mieux vaut évidemment débarrasser l'ouvrier de tout souci de rendement quantitatif si c'est sur le fini du travail qu'on vise à concentrer ses efforts. Ce n'est point l'hypothèse dominante, surtout dans la grosse industrie. Toutefois la question de qualité a une importance considérable, et elle doit être sauvegardée dans toutes les formules. Dans un ordre d'idées plus étendu, des considérations analogues dicteront plus d'une fois, en nos pays à main-d'œuvre relativement stable et exercée, la résistance au

machinisme intensifié et à l'accentuation au maximum de la centralisation usinière.

L'individualisation la plus étendue possible des tâches, recommandable dans tous les systèmes d'organisation, s'indique avec le procédé au temps pour atténuer les effets de l'absence de stimulant adéquat. C'est une loi de vérification banale que l'inefficacité des groupes nombreux, où l'un peut se reposer sur l'autre, et elle est vraie dans les ateliers plus que partout ailleurs. On met plus de cœur à une tâche bien délimitée, de proche réalisation et dont on porte la responsabilité matérielle ou morale, qu'à une opération dans laquelle tout l'effort passera anonyme et sans points de repère tangibles et fréquents. Et d'autre part, c'est presque infailliblement sur le moins actif que se règle l'allure dans un travail collectif. Assigner autant que possible une tâche précise et personnelle à chacun, le rendre indépendant de la lenteur ou de la mauvaise volonté de son entourage, prévoir des contrôles prompts, s'il faut absolument travailler par groupes composer ceux-ci d'hommes de capacité sensiblement égale, rémunérer autant que possible suivant le mérite individuel plutôt que par catégories uniformes, ce seront là des préservatifs contre les influences paralysantes du rendement. Même, appliqués judicieusement et avec esprit de suite, ils constitueront un stimulant efficace. La méthode et l'agencement judicieux des rouages, locaux, manutentions, service d'entretien, opérations des bureaux d'usine, etc., rendront souvent praticables des individualisations de tâches auxquelles se refusent les procédés empiriques. Ils procureront en même temps, dans une infinité de cas, des améliorations considérables de la productivité par élimination de temps morts, redressement de défectuosités dans les dispositifs ou la mise en œuvre, codification et coordination des opérations, etc.

* * *

Le paiement aux pièces se présente comme l'antidote du système à l'heure ou à la journée. Etablissant le salaire en raison directe de la production, il doit, semblerait-il, assurer le maximum d'activité de la part de l'ouvrier. A celui-ci est, en effet, promise une rémunération croissant mathématiquement avec son application, et le patron ne paie tout de même qu'en proportion du travail réel lui fourni.

Une modalité fréquente est la garantie à l'ouvrier d'un salaire minimum, naturellement peu élevé, quel que soit son rendement aux pièces. Elle ne change pas les caractères essentiels de la méthode.

On sait combien, en matière de travail aux pièces, la pratique a démenti les vues de la théorie. On peut passer outre à certains reproches, assez peu fondés ou réparables en tant qu'il s'agit de travail d'usine ou d'atelier, comme celui de l'incitation aveugle au surmenage chez les travailleurs; — ou bien totalement fallacieux, — tel celui de la surproduction au détriment des compagnons de labeur. Mais le système aux pièces a multiplié les conflits et développé dans une mesure singulière la méfiance des ouvriers vis-à-vis des méthodes patronales. Il est, dans les industries à domicile, le mécanisme le plus efficient du *sweating system*, moins par la dureté propre des employeurs que par l'ingérence des intermédiaires et la concurrence des travailleurs entre eux. Enfin, dans une multitude d'ateliers industriels, il ne procure nullement un rendement maximum ni même très élevé.

La raison bien connue est la crainte chez l'ouvrier d'un abaissement du tarif aux pièces dès que le salaire dépassera la limite lui asssignée mentalement par le patron. A quoi bon s'éver-

tuer pour n'aboutir qu'à des changements en pire ? Une augmentation de rendement procurera à son auteur un avantage pendant une quinzaine ou deux, mais lui-même aura fourni la preuve de l'allure plus soutenue dont il est susceptible, et au prochain marché, son tarif aux pièces sera réduit dans une mesure correspondante. Ainsi, par une logique implacable, le travailleur s'apercevra ou croira s'apercevoir que tout progrès réalisé par lui, sa plus grande habileté, sa meilleure application, n'auront d'autre résultat que de l'obliger à peiner davantage pour un salaire toujours à peu près le même, et qui retombe inexorablement dès qu'il est parvenu à l'élever.

Et, en somme, à défaut d'une organisation intérieure appropriée, la difficulté est réellement insoluble. Car enfin, si le gain d'un ouvrier augmente dans une mesure insolite, ce peut sans doute être l'effet de son mérite, de son ingéniosité, du tour de main acquis par lui, et il a droit à en recueillir le bénéfice. Mais l'hypothèse d'un prix de base mal calculé est aussi plausible que la première ; et comme erreur ne fait pas compte, surtout à titre permanent, on ne voit pas pourquoi l'employeur ne pourrait légitimement redresser un prix à la pièce reconnu exagéré. S'en abstint-il, l'ouvrier n'en jouirait tout de même pas longtemps. La concurrence, plus avisée ou moins scrupuleuse, paierait au tarif inférieur et *possible*, aurait, par suite, un prix de revient moins élevé, et en profiterait pour enlever les affaires. En définitive, l'aboutissement serait toujours la chute du tarif.

L'issue répond aux prémisses. L'ouvrier, après deux ou trois expériences de réductions de prix, ne songe plus qu'à dissimuler le rendement réel dont il est capable, et il y réussit le plus souvent. Les groupements ouvriers, avec les tendances de la majorité d'entre eux, sont d'ailleurs là pour faire son éducation *ad hoc* s'il manifestait des velléités d'application extraordinaire.

Le patron pourra s'en douter ou même en être sûr, mais de là à posséder la puissance pratique de réagir contre une mentalité collective aussi prononcée, il y a loin, très loin ; et, en fait, on peut dire que le système aux pièces reste fort en deçà du maximum possible de rendement. S'il rapporte tout de même davantage que l'organisation au temps sans classification appropriée des ouvriers, il excite aussi plus de mécontentement.

Sans doute, si les prix à la tâche étaient soigneusement analysés au préalable en tous leurs éléments, ils formeraient des normes rationnelles, et bien des appréhensions pourraient être dissipées. La crainte d'abaissements de tarif n'existe point et n'est point justifiée partout dans la même mesure. Mais avec les procédés les plus usuels, le prix du travail aux pièces dépend pratiquement, ou bien de précédents peu sûrs, ou bien exclusivement de l'appréciation du contremaître et est ce que celui-ci veut bien. Or le contremaître n'est nullement infaillible. Fût-il parfaitement prudent et capable, la détermination du temps vraiment nécessaire pour un travail requerrait encore, dans une infinité de cas, une étude laborieuse qu'il ne lui est pas loisible d'entreprendre.

On sait aussi que l'application de prix aux pièces n'est maintes fois qu'un simple paravent derrière lequel se retrouve le système à la journée. Une tarification embarrasse-t-elle, on se contente de relever le nombre d'heures employées et de le multiplier par le taux horaire admis. Le produit devient sur la feuille de paie le prix aux pièces du travail.

Il convient toutefois d'ajouter que, dans les maisons à comptabilité bien tenue, le livre des prix de revient fournit — à condition de s'en servir ! — des renseignements précieux, aptes à réduire l'incertitude dans les évaluations futures, qu'il s'agisse

pour celle-ci des mêmes objets ou de produits nouveaux offrant des points de comparaison avec les antérieurs. Une bonne organisation de la comptabilité des prix de revient est d'ailleurs le point de départ et le fondement pour la modernisation d'un régime de salaires. L'arbitraire ne peut cependant se réduire au delà d'une certaine mesure, et surtout les errements anciens, soigneusement reproduits par la méfiance des ouvriers, sont exposés à perdurer obstinément.

On a dénoncé le système aux pièces, dans son application courante, comme « la pierre d'achoppement de bien des usines »(1). Au moins ses inconvénients sont-ils profonds et manifestes. La confiance plus ou moins grande — quand ils en ont ! — des ouvriers dans l'équité de l'administration de l'usine et le degré d'attention porté par celle-ci à la détermination des prix aux pièces sont des éléments de notable influence, mais la formule ne peut, en règle générale, constituer un stimulant de sécurité.

Si maintenant, passant au point de vue opposé, on examine le reproche de surmenage des ouvriers adressé maintes fois au système aux pièces, on constate qu'il n'est, au fond, qu'une conséquences de l'inconvénient qui précède dans la plupart des cas où il se vérifie réellement. L'ouvrier fournit des excès de travail pour augmenter son gain ; mais ce n'est, en thèse générale, que lorsqu'il y est vraiment forcé par les besoins de sa subsistance, c'est-à-dire lorsqu'il se trouve astreint à des tarifs recoupés au delà du nécessaire. Dans les usines ou ateliers où le nombre d'heures de service est déterminé par un règlement, la prolongation excessive du travail se trouve limitée par le fait même, et le problème du surmenage éventuel se trouve ramené au contrôle de la durée de

(1) CARPENTER, *Comment organiser les Usines et Entreprises pour réaliser des Bénéfices*, p. 17.

travail prescrite et des conditions dans lesquelles il s'effectue, éléments l'un et l'autre appréhensibles avec une relative facilité. La même chose ne peut être dite du travail à domicile. Vu le régime auquel est le plus souvent astreinte, en fait, cette dernière forme de travail, le système aux pièces y joue un rôle particulièrement néfaste.

La qualité de la production est exposée à souffrir, avec le système aux pièces, du fait que l'application de l'ouvrier se porte vers la quantité de production bien plus que vers son fini. L'acceptation ou le rebut des travaux aux pièces soulèvent aussi des démêlés fréquents. Toutefois ces inconvénients ne sont point essentiellement irrémédiables, et une bonne organisation peut y améliorer beaucoup. Mais il s'impose de déterminer des normes aussi précises que possible quant à la réception des ouvrages et d'apporter le soin voulu aux vérifications.

* * *

Le travail à l'entreprise est d'ordinaire un simple succédané du système aux pièces. Il peut aussi constituer une combinaison *sui generis* s'écartant de l'une et de l'autre des formules précédentes.

Le premier cas est celui de la remise à un groupe d'ouvriers où à un ouvrier qui l'exécute avec sa famille ou avec des compagnons engagés librement par lui, d'un travail déterminé pour un prix forfaitaire et fixé d'avance.

Un exemple classique de ce système est celui du déhouillage dans des travaux de mines. Un prix est payé suivant la quantité de charbon extraite, plus une indemnité par mètre d'avancement de galeries. Les ouvriers font le travail, abatage, remblayage,

boisage, chargement et amenée des berlines. Le charbonnage fournit l'outillage et le matériel de boisage.

Les applications de ce genre d'opérations sont nécessairement assez limitées, et le développement du machinisme et de la grande organisation industrielle tendra à réduire son champ d'action plutôt qu'à l'étendre. Il accentue la concurrence des ouvriers entre eux.

Dans une conception élargie, et d'esprit différent, il arrive que des parties étendues d'un travail soient remises par l'entrepreneur principal à des tâcherons d'ordre inférieur, ouvriers ou semi-ouvriers, qui se chargent de l'embauchage des ouvriers et de l'exécution effective sous le contrôle de l'entrepreneur, lequel paie au fur et à mesure de l'avancement sur bordereaux de prix. La formule se rencontre notamment, avec des résultats variables, dans les constructions de travaux publics.

Plus radicalement, des ateliers de construction américains en sont venus à confier des branches entières de fabrication à des sortes de sous-entrepreneurs, anciens ouvriers généralement, qui remettent leur prix par voie de soumission comme pour une adjudication quelconque. Le sous-entrepreneur dispose des locaux et de l'outillage et, sous certaines réserves, choisit lui-même son personnel. Les ouvriers sont payés sur bordereaux dressés par lui, mais par la caisse de l'usine, et leur salaire est déduit du prix d'entreprise. Le reliquat constitue la rémunération du sous-entrepreneur.

L'objectif est de provoquer le fort rendement grâce à l'intérêt pressant du sous-entrepreneur à mettre le plus de marge possible entre son prix de soumission et les frais de main-d'œuvre réels. Sortant du métier lui-même, le sous-entrepreneur joindra,

estime-t-on, la connaissance des tours de main et des ruses de l'ouvrier à l'aiguillon du lucre.

En pratique, le procédé a conduit au pressurage et aux abus. Le sous-entrepreneur est plus dur qu'un patron ordinaire tant par le fait de son éducation généralement très relative que par celui de la concentration de ses efforts sur le bas prix de la main-d'œuvre. Cette dernière préoccupation est ici beaucoup plus forte que dans le cas normal, car, tandis que le gain du patron est constitué par plusieurs éléments, le sous-entrepreneur ne peut, pour se retrouver, opérer que sur la main-d'œuvre. Surtout si l'entreprise a été soumissionnée trop bas, la tendance à l'exploitation deviendra accentuée.

La qualité du travail est inférieure. Le sous-entrepreneur recherche la main-d'œuvre à bon marché, de femmes, d'enfants, et son souci n'est point de réaliser une production excellente ou même bonne, mais seulement de se tenir dans la tolérance de qualité-limite pour échapper au rebut. L'entretien aussi est négligé, et le matériel se détériore rapidement. Enfin la réussite au point de vue du rendement n'est pas assurée. L'entrepreneur, vis-à-vis de qui la concurrence est nécessairement restreinte, place aisément son intérêt dans une limitation d'activité destinée à sauvegarder les prix des marchés futurs, et l'objectif du progrès du rendement est compromis.

* * *

Depuis longtemps la préoccupation de supprimer l'antagonisme entre employeurs et salariés a fait surgir l'idée d'intéresser directement l'ouvrier aux bénéfices de l'entreprise.

Ce résultat peut être poursuivi soit au moyen de la coopé-

rative de production, soit par l'introduction de la participation aux bénéfices.

La première formule n'appartient point, dans les conditions économiques actuelles, à l'ordre pratique de l'industrie, au moins dans une mesure de quelque importance. Nous ne nous y arrêterons pas.

La participation aux bénéfices demande d'être retenue davantage, ne fût-ce qu'en raison de l'attention dont elle est l'objet de nos jours. Toutefois, cette réforme s'écarte plus qu'aucune autre formule du champ spécifique de l'organisation industrielle pour se rattacher à la sociologie pure. Et ce serait une erreur grave de prétendre resserrer les liens entre ces domaines plus que ne le comporte la nature des choses.

La participation aux bénéfices présente deux ordres principaux de modalités :

1° La répartition au personnel d'une partie des bénéfices annuels au prorata des salaires ou suivant des bases analogues, qui pourraient aussi tenir compte de l'ancienneté ;

2° L'attribution individuelle aux ouvriers d'actions de l'entreprise.

Dans la première classe de formules rentrent, en somme, les actions de travail, dont plusieurs projets ont été élaborés en France et en Belgique. Ces projets constitueraient, comme on sait, à côté du capital-actions tel qu'il est organisé actuellement dans les sociétés anonymes, un quantum déterminé d'actions de travail intervenant dans la répartition des bénéfices après le prélèvement d'un intérêt au capital. Les actions n'auraient pas de possesseurs individuels, mais formeraient le patrimoine collectif et inaliénable de l'ensemble des ouvriers de l'usine.

Une formule souple pour la constitution de cet actionnariat du travail serait, dans certains projets, le rachat du capital au moyen d'un quantum des bénéfices et le remplacement de chaque action de capital amortie par deux actions de jouissance, l'une pour l'actionnaire intéressé, l'autre pour la collectivité du personnel. Ces actions de jouissance posséderaient des droits égaux dans les répartitions subséquentes de bénéfices.

Les procédés de la seconde catégorie, plus simplistes à quelques égards, viseraient à faire de l'ouvrier un actionnaire ordinaire en lui facilitant l'achat d'actions de l'entreprise. Celles-ci auraient naturellement un import nominal très faible. Elles seraient cédées à prix réduit aux ouvriers, avec jouissance immédiate et faculté de paiement par acomptes échelonnés. La combinaison se compléterait nécessairement par des primes ou encouragements divers visant à dissuader l'ouvrier de se défaire de ses actions. Le Trust de l'acier aux Etats-Unis a fourni l'exemple le plus étendu d'une application de ce type. Ses actions de cinq dollars reçurent du personnel un accueil assez favorable. On ne peut évidemment faire abstraction, pour apprécier ce résultat, de la circonstance que le travailleur américain possède un *standard of life* élevé.

Les caractéristiques du dernier système vis-à-vis des premières formules tracent d'elles-mêmes le jugement. La question d'individualisation ou de forme collective des actions ouvrières est accessoire en principe, la permanence de la participation devant être sauvegardée quel que soit le procédé de constitution. Le second type de formules a l'avantage de ne rien bousculer au régime existant des sociétés, et il dispense les actionnaires en titre de sacrifices directs. Mais évidemment, son application ne pourrait jamais être étendue. D'autre part, l'engagement des petits fonds des ouvriers dans des affaires aléatoires et à longue

échéance comme la généralité des entreprises industrielles ne peut, moralement et économiquement, constituer un objectif recommandable.

Quant aux effets généraux de la participation aux bénéfices ou des actions de travail, ils sont les mêmes avec tous les types de formules, et celles-ci peuvent être appréciées en bloc.

* * *

On a beaucoup parlé de la participation aux bénéfices, de même que, présentement, les théories d'actionnariat du travail sont assez fréquemment agitées. En leur faveur aussi bien que contre elles, maint sophisme a été mis au jour.

Sophisme, la notion du caractère absolu de la portée forfaitaire du salaire, surtout à une époque d'efflorescence illimitée de la société anonyme : l'humanité, à ses divers âges, a connu mieux comme pire !

Erroné aussi l'argument de l'injustice de la participation aux bénéfices basé sur la non-intervention de l'ouvrier dans les pertes. Il est possible de remédier plus ou moins à l'anomalie en réservant une quotité de la part du travail pendant les périodes favorables pour couvrir le déficit d'années malheureuses. Ce serait une réminiscence du système des réserves de dividende qui se pratique, dans nombre de sociétés sagement administrées, au profit des actionnaires. Et surtout le droit de l'homme à la vie et celui du capital à une rémunération ne sont ni d'ordre identique ni d'égale rigueur.

De même encore pour les objections visant les éventualités de contestations au sujet du montant des bénéfices. La technique comptable fournit des bases pour l'établissement de bilans ration-

nels et la mise de ceux-ci hors de discussion. Le champ des modalités d'application est d'ailleurs suffisamment large pour permettre l'adaptation du principe à une infinité de circonstances.

Mais l'erreur serait non moins grande de voir dans la participation aux bénéfices ou l'actionnariat ouvrier le signe de paix apte à réconcilier d'emblée le capital et le travail et à réaliser la communauté d'efforts vers le rendement. D'abord, on n'en voudra pas de plein gré, surtout des systèmes vraiment étendus ; c'est *un fait*, et quoi qu'on en puisse penser, il reste tel. Quant à l'instauration d'une obligation quelconque en cette matière, le moins à en dire, c'est que le terrain n'est pas préparé. Et surtout, le problème du salaire a des racines bien trop complexes et trop profondes pour pouvoir se résoudre par une formule en quelque sorte à fleur de peau. La participation aux bénéfices n'empêchera pas un paresseux de se reposer sur les autres ni un tarif aux pièces de prêter à conflit. Elle atténuera les heurts, et c'est quelque chose ; elle mettra un peu d'huile dans des rouages qui grincent ; elle suscitera plus de bonne volonté et d'esprit d'entente. Mais les difficultés intrinsèques des questions de salaires n'auront pas disparu pour cela ; celles-ci resteront le souci essentiel et l'un des facteurs prédominants de la productivité ; après comme avant il faudra se décider à les aborder *de front* pour les réduire ; et en un mot, la participation aux bénéfices, sous une forme ou sous une autre, peut être *un aboutissement* dans des hypothèses plus ou moins nombreuses de l'avenir, mais elle ne constitue certainement *pas un point de départ.*

En tant que solution profonde et adéquate du problème du salaire, participation aux bénéfices ou actionnariat du travail se heurtent à des objections capitales :

1° La foule est peu frappée par leurs avantages parce qu'il

faut attendre trop longtemps pour les obtenir. Les chiffres ne peuvent, en effet, être établis qu'après le travail laborieux et seulement annuel du bilan. Or tout détourne l'ouvrier de goûter beaucoup des faveurs lointaines, aléatoires, et le plus souvent de médiocre importance : sa culture moins développée, ses conditions d'existence au jour le jour, son mode de rémunération — à la huitaine ou à la quinzaine, — la modicité de son budget enfin, rebelle aux combinaisons à longue échéance. Si même il en acquiert une certaine confiance et de la gratitude envers l'employeur, le stimulant ne sera pas assez tangible et assez proche pour le porter au maximum d'application.

L'inaptitude à apprécier la participation aux bénéfices diminue à mesure que les agents considérés sont plus haut placés dans l'échelle administrative et appelés à des responsabilités. De la part des ingénieurs, employés, etc., la participation aux bénéfices recevra un accueil plus empressé et plus conscient que de celle des ouvriers.

2° L'ouvrier n'est pas l'auteur direct du bénéfice social, mais plutôt une sorte de fournisseur participant — d'une manière d'ailleurs considérable — à la constitution de l'*un* des éléments de celui-ci. Mais il y en a d'autres, indépendants du premier et susceptibles d'en annihiler l'effet. Le prix de revient ne sera pas favorable même avec une main-d'œuvre à bon marché, si la matière première a été achetée à un prix trop élevé. Il ne le sera pas non plus si l'organisation technique de l'usine est défectueuse, entraînant des frais inutiles ou rendant impossible, faute d'un outillage suffisant ou d'un bon service de manutention et d'entretien, l'obtention d'un rendement normal. Et que, par suite de vices de l'organisation commerciale ou de circonstances extérieures malheureuses, les marchandises s'accumulent sur chantier ou soient écoulées à de mauvaises conditions, le bénéfice sera encore

nul ou négatif quel qu'ait été l'apport de la main-d'œuvre. Là réside le point le plus faible de la participation des ouvriers aux bénéfices. Le bénéfice final dépend de trop de facteurs, complexes et, souvent, contradictoires. Et dans cet amalgame, le stimulant de grande intensité que devrait constituer la participation aux bénéfices pour tenir ses promesses, ce stimulant, disons-nous, se trouve si ballotté, si conditionnel, si aléatoire, que son efficacité ne peut qu'en être fort énervée si pas complètement détruite.

L'objection disparaît si, à l'intervention de l'ouvrier dans le bénéfice accusé par le bilan, on substitue une quote-part de l'économie de frais de fabrication réalisée grâce à sa meilleure application, que ce soit au moyen d'une production plus grande diminuant la charge unitaire de main-d'œuvre ou bien d'une moindre dépense de matière première à l'unité de produit. Mais il ne s'agit plus alors de la participation aux bénéfices dans le sens normal du mot : ce sont les méthodes *à primes*.

3° Enfin la participation aux bénéfices se fondant nécessairement sur une répartition au prorata des salaires ou sur une base mécanique quelconque, ne tient pas suffisamment compte du mérite et du rapport, très divers, de chaque ouvrier en particulier. Or, ce sont les *individus* qui travaillent et fournissent le rendement, non une collectivité abstraite. Si la tarification de chacun est vraiment conforme à sa valeur propre, la répartition de la quote-part du bénéfice sera sans doute aussi adéquate. Mais s'il n'en est pas ainsi, si le régime des salaires présente des anomalies ou qu'une mauvaise façon de l'appliquer décourage les producteurs réels, la participation aux bénéfices n'y changera rien. La question du mode et du taux de rémunération reste *entière*, avec, toutefois, un adoucissement indéniable mais très insuffisant.

La participation aux bénéfices, dans les applications im-

portantes qu'on en cite, a rencontré des résultats brillants et des échecs caractérisés. Les uns et les autres n'ont pas manqué d'être étalés à sa gloire comme à son dam. Au fond, l'idée ne méritait

« Ni cet excès d'honneur, ni cette indignité ».

Rien d'étonnant que des entreprises aient périclité malgré la participation aux bénéfices si elles étaient, d'autre part, mal lancées ou mal administrées, ou bien ont été victime d'événements malheureux. Cela ne prouve pas que la participation aux bénéfices n'y a pas eu de bons effets, mais seulement que ceux-ci ont été annihilés par d'autres facteurs concomitants. Et, en sens inverse, si des entreprises de premier ordre comme les usines Sunlight et le Gaz de Londres ont fait de la participation aux bénéfices une expérience absolument favorable, la participation même n'y a évidemment pas nui, mais on ne peut douter que, dans leur succès, interviennent bien d'autres éléments que cette unique mesure. Les bases d'entreprise étaient saines et favorables, une organisation intelligente et équitable y avait certainement déjà rapproché les esprits et dirigé les efforts vers le rendement. La participation aux bénéfices est venue comme le couronnement salutaire d'un ensemble de dispositions sagaces plutôt que comme un levier magique appelé à remuer tous les obstacles.

C'est à ce stade — le dernier — que la participation aux bénéfices trouve logiquement sa place : elle constitue une amélioration ultime, un adjuvant susceptible de pesée *après* résolution des problèmes de la rémunération, non un moyen d'esquiver ceux-ci.

Et si l'on veut absolument lui donner plus d'ampleur tout en échappant aux objections de principe soulevées par elle, il n'y a qu'une seule voie ouverte : il faut abandonner franchement le terrain de l'organisation industrielle et les perspectives de cet

ordre pour se placer exclusivement dans le domaine politico-social ; il faut aller au fond des théories sur la rigueur plus ou moins grande du caractère forfaitaire dans le salaire et sur le droit du capital à une rémunération illimitée ; on doit discuter la question dans le même esprit et suivant le même point de vue que, par exemple, la progressivité de l'impôt sur le revenu ou la sur-imposition des plus-values immobilières dans les villes. Alors ce deviendra une pure controverse d'écoles, et l'on tendra pour ou contre elle suivant la doctrine économique à laquelle on se rattache ; mais au moins la logique sera sauve, l'on se raccrochera à la réalité objective, l'on ne s'exposera pas à tomber dans la fantaisie et l'illusionnisme.

* * *

D'un tout autre caractère est l'échelle mobile des salaires, dont les pays anglo-saxons ont fourni des applications étendues (coton, fer, mines). La base de l'échelle mobile n'est plus le bénéfice final et de genèse complexe réalisé par l'entreprise, mais le prix de vente de la matière extraite ou usinée. Le salaire étalon monte et descend suivant les oscillations du cours de la matière et dans un rapport avec celui-ci préalablement convenu.

Le système de l'échelle mobile échappe aux reproches fondamentaux frappant la participation aux bénéfices, en ce sens que le balancier du taux du salaire — le cours du marché — est un phénomène d'ordre général et public plutôt que le plus ou le moins de succès d'une firme particulière. Et son action est aussi plus rapide ; la cote donne périodiquement le signal des variations du salaire sans obliger à attendre l'élaboration lointaine du bilan de l'entreprise.

Par sa notion même, l'échelle mobile est limitée aux catégories d'industrie où une tarification à peu près uniforme et générale détermine le prix de vente — comme dans la charbonnière et la sidérurgique — et, par conséquent, fixe au gain du producteur une limite maximum commune. En fait, des modifications du taux du salaire s'inspirant du prix courant de la matière première se retrouvent d'ailleurs partout dans les charbonnages, bien que d'une manière empirique et approximative. L'échelle mobile n'est, au fond, que la régularisation de ce procédé et l'adaptation automatique du salaire au va-et-vient des prix de vente.

Dès que le cours du marché cesse d'être le facteur prédominant et pour ainsi dire unique du prix de vente, dans toutes les industries de la construction, etc., le système de l'échelle mobile perd sa raison d'être et son applicabilité.

A un autre point de vue, il est à remarquer que l'échelle mobile n'est pas un procédé se substituant aux autres, mais l'adjonction à ceux-ci d'un contre-poids ou d'un régulateur. Elle trouverait son emploi dans un système à la journée comme avec un tarif d'extraction à la tonne, et elle pourrait aussi s'adapter à des méthodes à primes.

Elle ne redresse point, à proprement parler, les fléchissements des autres méthodes. Si un salaire à l'heure est trop fort ou trop faible pour le rendement fourni, si un prix unitaire est léonin pour l'une ou l'autre partie, l'échelle mobile n'y corrige rien intrinsèquement. N'empêche qu'elle produit, en fait, des atténuations et des adoucissements non négligables à la rigidité du taux de départ. Les ajustements ont beau échapper à l'opération des intéressés mêmes. Il n'en résulte pas moins dans le système une souplesse et une élasticité dont manquent d'autres régimes de

salaires et qui contribue à réduire les frottements. La communauté d'intérêt des employeurs et des ouvriers devient plus tangible avec elle. De même que la hausse des prix de vente vaut un profit proportionnel à l'une et à l'autre partie, de même toutes deux se ressentent-elles simultanément de leur baisse.

Elément d'entente intérieure, l'échelle mobile ne constitue point, d'autre part, un stimulant à la production. Les stagnations du rendement ne sauraient être dissipées par elle ; elle y apporte seulement le correctif de dispositions moins aigries dans le personnel. Même, maniée égoïstement et dans des vues étroites, elle pourrait conduire à de réels errements et troubler la vie économique. Le producteur est, en effet, incité par elle à la cherté du produit plutôt qu'à son abondance, et cette tendance serait nuisible à la développer outrancièrement. Dans un domaine voisin, on sait que les cotations trop élevées de syndicats charbonniers ou sidérurgiques ont plus d'une fois provoqué des crises dans les industries consommatrices. Le correctif en thèse générale est le besoin pour les usiniers, non seulement de vendre à bon prix, mais encore plus de placer leur production. La concurrence d'un pays à l'autre interviendrait pour régulariser des tarifications excessives. « Si les mineurs s'amusaient à augmenter le prix de vente en restreignant la production, le consommateur.... achèterait.... simplement son charbon à l'étranger (1) ».

Il en est un peu à cet égard comme du régime douanier. Dans un pays très protectionniste et offrant un marché intérieur suffisant pour l'écoulement du gros de la production indigène, les producteurs sont à l'abri des premiers contre-coups d'une hausse artificielle, et des incitations à celle-ci y trouveront naturellement

(1) J. IZART, *Méthodes modernes de Paiement des Salaires*, p. 20.

plus d'écho que dans une contrée exportatrice et libre-échangiste. L'aboutissement naturel serait d'ailleurs, après une période de tension plus ou moins longue, la réouverture des portes à la concurrence et le rétablissement de l'équilibre.

CHAPITRE III.

LES MODES DE RÉMUNÉRATION :

B) Méthodes à primes.

Formules à tâche moyenne.

Le salaire est jusqu'à présent apparu comme le résultat de la répartition d'une somme fixe à l'unité soit de temps soit de production, et telle qu'à l'avantage obtenu par l'une des parties correspondît une diminution de la part de l'autre. La communauté d'intérêt au rendement était lointaine à retrouver et, le plus souvent, voilée à la perception de la masse. En tout cas, les procédés de rémunération n'apportaient point par eux-mêmes de concours actif à une détente.

Ç'a été la tâche féconde des formules à primes de réduire, par un déplacement de visées, la rigueur du dilemme qui précède. Elles orientent l'intérêt de l'employeur, non plus vers le maintien du salaire à une limite inférieure irréductible, mais, au contraire, vers une majoration de celui-ci la plus forte possible en même temps que corrélative à l'élévation du rendement.

Dans ces systèmes, la charge courante de main-d'œuvre pour un travail donné est évaluée soit en argent soit en temps.

L'ouvrier reçoit, généralement, un salaire horaire minimum. Si le temps passé par lui à l'exécution du travail correspond exactement à la durée (ou au prix) de base ou bien lui est supérieur, il n'a droit à rien de plus. Il pourrait même, à défaut de garantie d'un salaire minimum, voir s'abaisser sa rémunération unitaire finale en cas d'insuffisance de résultats. Par contre, un gain est-il réalisé sur la durée étalon, l'économie du salaire est partagée entre l'une et l'autre partie suivant un rapport déterminé.

Ainsi, dans l'esprit des systèmes à primes, l'ouvrier donnera son meilleur effort et tendra au maximum de rendement, car une majoration de salaire très sérieuse — énorme parfois — viendra aussitôt l'en récompenser. Et il n'aura plus à craindre la suspicion du patron à l'examen de la feuille de paie. Celui-ci acceptera d'autant plus aisément l'augmentation du salaire que, concurremment, et en connexion étroite avec elle, il verra son prix de revient s'améliorer de deux côtés à la fois : le salaire payé sera moindre à l'unité de produit s'il s'élève pour l'ensemble de la journée, et les frais généraux se répartiront sur une production augmentée.

Les formules à primes primitives, fondées sur la répartition au prorata des salaires ou sur des bases analogues de tout ou partie de l'économie d'*ensemble* réalisée sur une période antérieure prise pour étalon (1) sont celles qui ont donné les résultats les moins probants. Plus d'une n'a pu résister à l'application. Elles présentaient des inconvénients graves : complication de procédés, renvoi du règlement des primes à une époque plus ou moins lointaine, surtout insuffisance de stimulant. Une répartition entre la collectivité des ouvriers sur base de l'économie globale

(1) Cfr J. IZART, ouvr. cité, ou R. SAINT-PAUL, *Les Primes à la Production et à l'Economie dans l'Industrie.*

réalisée dans un atelier sera toujours très inférieure, à ce dernier point de vue, à la récompense de chacun en particulier — ou au moins suivant des groupes très limités — pour le résultat direct de son application propre.

* * *

Il existe diverses formules remarquables pour l'allocation de primes suivant le rendement individuel.

Le système de Ross (Willans et Robinson) est basé sur un *prix* de chaque travail déterminé à l'avance. En fait, ce prix correspondra au produit de la durée moyenne supposée par un salaire horaire de base.

Si l'on a, par exemple — les chiffres adoptés ici comme plus loin ont naturellement pour raison exclusive la mise en lumière des processus, sans égard à la tarification effective, très variable d'un pays à l'autre — fixé un prix de 18 frs pour une tâche durant normalement 24 heures, en tablant en même temps sur un taux horaire de fr. 0.75, la formule donnera ce qui suit, la répartition de l'économie de main-d'œuvre étant entendue se faire par parts égales entre le patron, et l'ouvrier :

Durée réelle Heures	Minimum Frs	Economie Frs	Salaire total Frs	Salaire à l'heure Fr.
24	18.—	(Pas de bénéfice pour personne)		0.75
22	16.50	1.50	17.25	0.78
20	15.—	3.—	16.50	0.82,5
18	13.50	4.50	15.75	0.87

Et ainsi de suite.

Dans le système de Halsey, le travail est évalué en *temps*, et le produit des heures épargnées, réparti suivant une proportion convenue. Reprenant comme exemple un travail de 24 heures, un taux horaire de fr. 0.75 et un coefficient de répartition de 50 °/₀, le tableau des salaires pour diverses durées effectives du travail sera le suivant :

Durée réelle Heures	Minimum Frs	Economie Frs	Salaire total Frs	Salaire à l'heure Fr.
24	18.—	——	18.—	0.75
22	16.50	1.50	17.25	0.78
20	15.—	3.—	16.50	0.82,5
18	13.50	4.50	15.75	0.87
16	12.—	6.—	15.—	0.94
14	10.50	7.50	14.25	1.02
12	9.—	9.—	13.50	1.12,5
10	7.50	10.50	12.75	1.27,5
8	6.—	12.—	12.—	1.50

Le coefficient de prime est naturellement un point important. Les taux les plus envisagés sont 33 1/3 et 50 °/₀. Halsey conseille un pourcentage élevé quand c'est la force musculaire qui joue le principal rôle dans le travail, un taux plus faible quand il s'agit surtout de surveiller la marche d'une machine-outil, de déployer de l'habileté et du tour de main, d'éviter les pertes de temps. Il suggère aussi, pour la majorité des cas, des coefficients plutôt bas, par exemple 33 1/3 °/₀, et un calcul large des durées étalons, de manière à laisser aux ouvriers une forte marge d'accroissement de salaire par primes. La modalité s'approprie

particulièrement à l'introduction du système là où l'on considère que le travail était très lent antérieurement. (1)

Quant au bénéfice de la formule à primes pour le patron, il se manifeste, comme déjà signalé, sous le rapport du rendement quantitatif — c'est-à-dire de la production dont l'établissement est susceptible sans augmentation du nombre d'ouvriers ni développement des installations — et sous celui du prix de revient. L'industriel réalise à ce dernier égard une économie de frais indirects ou généraux à l'unité de produit aussi bien qu'une réduction de charge de la main-d'œuvre. Si l'on reprend l'exemple qui précède, en tablant en outre sur un cœfficient de seulement 60 °/₀ des salaires (productifs) pour les frais indirects de tout genre, le prix de revient total — sauf la matière première s'entend — est de 18 francs (main-d'œuvre) plus 10.80 francs (frais), soit en tout 28.80 francs. A fr. 0.75 de salaire étalon ou 1 heure correspondent fr. 0.45 de frais. La réunion de ces données formera le tableau au verso.

(1) Il peut être intéressant de noter ici — bien que le point de vue soit très *différent* — la cotation de Taylor sur les majorations du salaire moyen nécessaires pour récompenser l'obtention d'un rendement maximum. Taylor fixe le quantum d'augmentation à 30 °/₀ pour les travaux ordinaires d'atelier n'exigeant pas d'aptitude ou d'application spéciale. Il compte de 50 à 60 °/₀ pour les travaux demandant peu d'intelligence ou d'habileté particulière, mais une forte dépense musculaire, un exercice corporel rigoureux ; de 70 à 80 °/₀ pour les travaux requérant attention soutenue, intelligence et habileté spéciales, mais sans exercice physique très dur ; enfin de 80 à 100 °/₀ pour les travaux réunissant toutes les exigences ci-dessus, comme la conduite d'un marteau-pilon à action variée (*La Direction des Ateliers*, p. 8).

Taylor ajoute tout de suite cette remarque, d'une portée générale : « Le pourcentage exact dont il faudra augmenter les salaires pour obtenir le rendement maximum n'est pas un sujet qu'on puisse discuter théoriquement, fixer en séance solennelle du conseil d'administration ou vôter dans les réunions syndicales ouvrières. C'est un fait inhérent à la nature humaine, et l'appréciation ne peut en être faite que par la méthode lente et difficile du tâtonnement. » (Id.)

Durée réelle Heures	Augmentation de rendement %	Economie pour l'employeur			
		Main-d'œuvre Frs	Frais Frs	En tout Frs	
24	—	—	—	—	
22	9.1	0.75	0.90	1.65 ou	5.7 %
20	20	1.50	1.80	3.30 »	11.5 »
18	33.3	2.25	2.70	4.95 »	17.2 »
16	50	3.—	3.60	6.60 »	22.9 »
14	71.4	3.75	4.50	8.25 »	28.6 »
12	100	4.50	5.40	9.90 »	34.4 »
10	140	5.25	6.30	11.55 »	40.1 »
8	200	6.—	7.20	13.20 »	45.8 »

Les coefficients d'économie sur frais ci-avant ne sont naturellement pas des chiffres absolus, ne fût-ce que par le fait des dépenses supplémentaires plus ou moins notables qu'entraîne tout de même un régime à primes. Mais la proportion de 60 % des salaires productifs laisse une marge telle, pour le passage à la pratique, qu'une réduction des résultats ci-dessus n'est pas à considérer. En tout état de cause, le chapitre des économies indirectes appelle autant d'attention, si pas plus, que celui de la main-d'œuvre même. Plus le genre d'entreprise impose de frais généraux de production, plus s'accentue l'avantage des systèmes à fort rendement.

* * *

On remarquera que, dans les exemples ci-avant, les résultats des deux formules décrites concordent complètement. C'est que le prix de base de la première a été établi en correspondance exacte avec le produit, dans le procédé Halsey, de la durée étalon

par le taux horaire. La modification de ce taux ferait immédiatement disparaître l'identité. Ceci permet de toucher une divergence importante entre les deux systèmes. Le prix étalon dans le système de Ross est indépendant des variations du taux horaire d'un ouvrier à l'autre. Que le salaire de tel ouvrier dépasse celui de son compagnon ou bien lui soit inférieur, le patron s'en tient à un unique prix étalon. Dans la formule de Halsey, au contraire, ce prix est, en principe, influençable par les variations de taux horaire.

Une conséquence de ce qui précède est la différence de marge de prime entre ouvriers d'une formule à l'autre. Dans la formule de Ross le prix étalon étant immuable, le montant de prime est d'autant plus élevé, à nombre égal d'heures, que le taux horaire est réduit. L'ouvrier à faible salaire tend donc ainsi à se rapprocher, grâce à son plus fort sursalaire, de son compagnon à taux horaire supérieur. Il se produit une certaine équivalence entre eux, qui se retrouve aussi, pour le patron, dans le prix de revient final de l'ouvrage. La formule de Halsey, par contre, favorise, à moins de variantes appropriées, l'ouvrier à tarif élevé en multipliant par ce taux même la quote-part de l'économie d'heures.

A un autre point de vue on peut relever que l'étalonnage suivant la durée soulève moins de défiance et entre plus facilement dans la mentalité ouvrière que la base en argent, laquelle s'apparente trop ouvertement au tarif à la pièce.

* * *

Le système de Rowan reprend la base *temps* du procédé de Halsey ; mais, tandis que dans celui-ci l'accroissement de salaire

peut atteindre — et a atteint maintes fois en pratique — plus de 100 %, la variante introduite par Rowan retient le salaire maximum notablement en dessous de cette proportion en rendant le coefficient de prime *égal à celui de l'économie de temps.* Le salaire ne peut donc jamais être plus que doublé, même en théorie, et l'on conçoit que, dans l'application, l'accroissement de rémunération n'arrive nullement à cette limite. Pour obtenir une augmentation de salaire de 75 %, il faudrait déjà économiser 3 heures sur 4.

Appliquant la formule de Rowan aux données antérieures, on obtient le résultat suivant :

Durée réelle Heures	Minimum Frs	Economie Frs	Salaire total Frs	Salaire à l'heure Fr.
24	18.—	——	18.—	0.75
22	16.50	1.50	17.87	0.81
20	15.—	3.—	17.50	0.87,5
18	13.50	4.50	16.87	0.94
16	12.—	6.—	16.—	1.—
14	10.50	7.50	14.87	1.06
12	9.—	9.—	13.50	1.12,5
10	7.50	10.50	11.87	1.19
8	6.—	12.—	10.—	1.25

Et, au point de vue de la capacité de production et du prix de revient :

Durée réelle Heures	Augmentation de rendement %	Economie pour l'employeur		
		Main-d'œuvre Frs	Frais Frs	En tout Frs
24	——	——	——	——
22	9.1	0.13	0.90	1.03 ou 3.6 %
20	20	0.50	1.80	2.30 » 8 »
18	33.3	1.13	2.70	3.83 » 13.3 »
16	50	2.—	3.60	5.60 » 19.4 »
14	71.4	3.13	4.50	7.63 » 26.5 »
12	100	4.50	5.40	9.90 » 34.4 »
10	140	6.13	6.30	12.43 » 43.2 »
8	200	8.—	7.20	15.20 » 52.8 »

La limitation de la prime a valu fréquemment la préférence au systéme de Rowan. On fait valoir qu'il rassure davantage l'employeur en le prémunissant contre les conséquences d'une évaluation de départ erronée. Dans les systèmes de Ross et de Halsey, au contraire, on peut avoir à subir des majorations de salaire considérables et en disproportion complète avec l'effort réel de l'ouvrier. L'appréciation ci-après reflète une opinion courante dans divers milieux industriels :

« En fixant un prix ou un temps forfaitaire pour l'exécution d'un travail, l'industriel a eu en vue de récompenser une activité exceptionnelle de l'ouvrier, et il n'est pas raisonnable de prétendre que cette activité peut dépasser 50 % du travail normal. Ceci posé en principe, on constate que la méthode de Rowan récompense plus largement les efforts de l'ouvrier amenant une économie inférieure à 50 % que la méthode de Halsey. En cas d'erreur importante dans l'évaluation du temps donné, la méthode

de Rowan maintient le taux du salaire dans une limite raisonnable et juste ». (1)

Et cependant..., si le surplus de rendement réalisable dépasse 80 ou 100 % — et ceci n'est pas une vue théorique, mais une constatation maintes fois opérée — la formule de Rowan ne peut-elle offrir des inconvénients et arrêter le progrès à mi-chemin ? La comparaison du fonctionnement des formules de Halsey et de Rowan est suggestive à cet égard. Dans la première, l'ouvrier est incité toujours davantage au rendement par une prime qui monte plus vite que le raccourcissement de durée. Si l'on se reporte aux exemples qui précèdent, on constatera que, suivant la méthode de Halsey, la majoration de salaire horaire est de 3 centimes pour le gain des deux premières heures, de 4 1/2 centimes pour les deux suivantes ; le taux monte d'à peu près 7 centimes pour le gain des 7e et 8e heures, de 8 centimes pour celui des deux subséquentes, puis s'élève de fois en fois, par tranches de deux heures, de 10 1/2 centimes, 15 centimes, 22 1/2 centimes. La formule de Rowan, au contraire, offre une prime uniforme de 6 centimes et une légère fraction par couple d'heures économisées. Dans ces conditions, l'incitation à l'effort — naturellement plus pénible à mesure qu'il s'accentue — s'affaiblit avec le procédé de Rowan chez l'ouvrier qui a déjà obtenu une sérieuse majoration, par exemple de 40 à 50 %. L'ouvrier est plus enclin à s'arrêter très en deçà du maximum, ne fût-ce que pour entretenir chez l'employeur le sentiment de la nécessité de longues durées pour les travaux futurs. La formule de Halsey prête aussi le flanc à cette dernière critique, mais à un moindre degré à cause de la prime illimitée au rendement.

A un autre égard, il est évidemment des cas où un accrois-

(1) *Revue Universelle des Mines, de la Métallurgie, etc.*, Février 1909, p. 139, art. L. LHOEST.

sement direct étendu de la productivité est de réalisation difficile, soit par suite du caractère intrinsèque du travail, soit à cause de la disposition des locaux, de l'insuffisance du commandement, de la mauvaise volonté des ouvriers ou d'autres causes plus ou moins remédiables. Mais s'il ne peut espérer de gagner, par exemple, 10 ou 12 heures sur les 24 de la durée étalon, un ouvrier actif et exercé est à même, presque toujours, d'arriver à économiser au moins 2 ou 4 heures. Il lui suffira d'un peu plus d'application. Si c'est cela avant tout qu'on a en vue, la formule de Rowan fournit le stimulant le plus large. Si, au contraire, l'on estime réalisable, du fait des ouvriers, une augmentation considérable du rendement, il serait illogique de récompenser davantage le moindre effort, et le système de Halsey appelle la préférence.

* * *

La formule de Halsey est susceptible de variantes diverses qui, sans en entamer le principe, lui donnent plus d'élasticité et de faculté d'adaptation aux situations particulières. Elles permettent de tenir compte des différences de difficulté d'un travail à l'autre, des variations opportunes d'intensité du stimulant, de l'écart du taux horaire entre deux catégories d'ouvriers, etc.

C'est ainsi qu'une usine américaine, les *Snow Steam Pump Works*, avait établi une échelle de primes sur les bases suivantes :

Salaire horaire minimum	Prime par heure économisée
Entre 5 1/4 et 10 1/2 cents	5 cents
» 12 1/2 » 15 1/2 »	6 »
» 16 » 18 1/2 »	7 »
» 20 » 23 1/2 »	8 »
» 24 » 26 1/2 »	9 »
» 27 1/2 » 30 »	10 »

On remarquera dans cette variante que, si la prime monte en chiffre absolu suivant le taux du salaire, son accroissement est loin d'être proportionnel d'une catégorie d'ouvriers à l'autre. Elle représente 95 °/₀ du salaire de base pour l'apprenti payé à 5 1/4 cents, 50 °/₀ pour le salarié à 10 cents, 40 °/₀ pour celui à 20 cents, 33 1/3 °/₀ pour celui à 30 cents.

Dans un autre établissement de la même branche, le salaire de base d'un travail de 20 heures s'accroît de 1 °/₀ par demi-heure économisée pendant les premières heures, et de 2 °/₀ par demi-heure de gain *au delà* de 5 heures. C'est le contre-pied de la tendance de la formule de Rowan.

La *Whitcomb Blaisdell Machine Tool Cᵘ* compense les différences de tarif entre ouvriers en établissant des temps étalons *inversement* proportionnels au total du taux horaire et d'une constante variable suivant le genre de travail. Si un ouvrier gagne fr. 0.40 à l'heure, un autre fr. 0.50, un troisième fr. 0.60, et que la constante soit de 40, les temps seront inversement proportionnels à :

80 (40 + 40) pour l'ouvrier à	fr.	0.40
90 (40 + 50) pour celui à	»	0.50
100 (40 + 60) pour celui à	»	0.60

* * *

Connexe à la question de la prime des ouvriers est le mode d'encouragement des contremaîtres. Deux classes de procédés se présentent à cet égard. On peut d'abord allouer au contremaître une prime proportionnelle au nombre et à l'import des primes obtenues par les ouvriers. Ainsi, estime-t-on, le contremaître sera directement intéressé à l'obtention du meilleur rendement par chaque ouvrier, et il y tendra par tous ses moyens. Ce système

ouvre, à l'employer sans contre-poids, la porte à des abus graves, en ce sens que le contremaître est tenté de se montrer trop large dans l'évaluation des temps ou bien de fermer les yeux sur de mauvais travaux. Il est nécessaire, pour parer à l'inconvénient, d'assurer une détermination consciencieuse et impartiale des tâches et de sauvegarder strictement le service de vérification des produits fabriqués, Dans cet ordre d'idées, on a préconisé de frapper le contremaître qui laisserait passer des défauts de retenues sur ses primes proportionnelles à l'importance des négligences. Une autre mesure appliquée est la retenue, à titre provisoire, d'une fraction de ses primes à chaque ouvrier, cette garantie étant affectée à couvrir les frais de vérification et de surveillance en tant qu'ils *dépasseraient*, par suite de malfaçons, un rapport fixé au préalable. Les ouvriers sont ainsi intéressés à travailler convenablement pour ne pas accroître les frais de réception. Il va de soi qu'un travail manqué ou négligé ne peut intervenir dans un calcul de primes.

Un second type de formules consiste à intéresser les contremaître et le personnel de direction du travail en général, non pas aux primes des ouvriers, mais aux économies sur *l'ensemble* du prix de revient de l'atelier. Le stimulant sur cette base peut être moins vif et moins direct ; par contre, le conflit entre le devoir du contremaître et son intérêt personnel se trouve prévenu avec plus de sûreté.

* * *

Le régime de salaires en vigueur a de l'importance pour l'introduction d'un système à primes. La préexistence du paiement aux pièces est défavorable. C'est au système à l'heure ou à la journée que la substitution se fera avec le plus de facilité. La précaution principale — et indispensable — est que les ouvriers

soient rassurés sur les suites de leur meilleure application. Ils ne doivent pas pouvoir s'imaginer, à tort ou à raison, qu'après avoir obtenu d'eux la démonstration du rendement dont ils sont susceptibles, on abolira la récompense tout en les obligeant au maintien de l'allure accélérée. L'histoire des débuts des formules à primes abonde en exemples de cette nécessité. L'un des plus remarquables est celui des établissements bien connus de la Société Westinghouse à Pittsburg (Etats-Unis). La formule de Halsey y donna des résultats favorables puisque le rendement augmenta de 50 à 150 °/₀ suivant les ateliers. Pourtant la première année, le succès de l'innovation fut absolument négatif. Les ouvriers, défiants, se gardaient du moindre effort pour améliorer le *statu quo* de rendement. Ils ne s'y décidèrent, à la fin, qu'après avoir reçu les assurances les plus formelles que jamais les temps étalons ne seraient réduits en dehors du cas d'introduction de perfectionnements mécaniques.

L'établissement des durées moyennes demande donc une grande application dans un système à primes ; une négligence un peu accentuée à cet égard exposerait à de graves inconvénients. Des temps étalons trop étroits provoqueraient les récriminations et le découragement des ouvriers ; de trop larges seraient au détriment direct de l'entreprise. Enfin la réduction subséquente de durées étalonnées ne peut manquer de soulever des résistances vives et dommageables, et la confiance indispensable au système risquerait de s'en trouver détruite. A ce dernier point de vue, c'est la formule de Rowan qui présente le moins de désavantage : la limitation de la prime atténue le dommage résultant du maintien éventuel, pour des raisons d'opportunité, d'évaluations périmées.

Les cas de travaux nouveaux demandent une vigilance particulière dans la détermination des temps. Les ouvriers ont une tendance naturelle à traîner sur l'ouvrage au cours des expé-

riences *ad hoc*, de manière à surévaluer les durées moyennes et accroître leur marge de prime.

* * *

Une question mainte fois débattue est la raison de l'attribution à l'employeur d'une forte part — la principale souvent — de l'économie de salaire à l'unité de produit réalisée par les formules à primes. On a prétendu que l'augmentation du rendement étant dûe à la meilleure application de l'ouvrier, c'est à lui que doit revenir l'entièreté du bénéfice direct obtenu, l'employeur recueillant de son côté l'avantage d'une production plus abondante en même temps que d'une économie de frais généraux.

Ce raisonnement est trop simpliste et perd de vue que le fonctionnement d'un système à primes ne peut aller sans frais pour le patron. L'ensemble de l'outillage devra être tenu mieux au point et, d'ordinaire, augmenté, afin d'éviter aux ouvriers des pertes de temps qui compromettraient leur latitude de rapport ; les services de manutention et d'entretien seront à développer et à moderniser. De même faudra-t-il plus strictement assurer la surveillance et le contrôle. Et tout cela, encore qu'utile finalement, ne laissera pas d'être coûteux. Il n'est même jusqu'à la comptabilité des salaires qui ne devienne plus laborieuse.

Il y a aussi la raison plus forte du principe même de systèmes à primes. Si ceux-ci sont plus rassurants pour l'ouvrier que le paiement aux pièces dans son application courante, c'est justement à cause du partage entre les deux intervenants de l'économie unitaire de main-d'œuvre. Par lui se crée l'intérêt éminent de l'employeur à favoriser l'obtention par l'ouvrier du maximum de salaire. Une attribution est, en somme, la rançon

de l'autre. La concomitance de participation au progrès du rendement vient-elle à disparaître, on retombe dans les inconvénients des formules antérieures ; les ouvriers encourent de rechef les risques d'abaissement de tarif à chaque effort nouveau qu'ils reprochent au système aux pièces.

Et enfin, avant de conclure à l'équité de l'attribution à l'une des parties exclusivement de la totalité de l'économie provenant d'un accroissement de production, il faudrait établir que le rendement antérieur était adéquat au salaire payé. Rien ne prouve *a priori* que ce rendement n'était pas trop faible plutôt que trop fort ou suffisant. En fait, la démonstration de la vérité absolue n'est guère susceptible d'entreprise ; l'on se heurte à des notions rentrant parmi les plus délicates soulevées par l'organisation du travail. En outre, l'étude des moyens les plus efficaces pour hâter la production dans les systèmes à primes suggérera presque toujours des améliorations qui ne tiennent *pas* à l'application propre des ouvriers tout en leur facilitant la tâche. Une conclusion unilatérale serait donc au moins aventureuse. Le partage du bénéfice au rendement apparaît comme une formule transactionnelle et approximative en l'absence de normes précises, un lotissement forfaitaire et à l'amiable substitué à la compétition de droits incertains.

* * *

Appliqués sans discernement et adaptation du plan de direction du travail, les systèmes à primes ne vont pas sans dangers graves. Il y a d'abord les risques — relevés à d'autres places de ce chapitre — attachés à des évaluations trop hâtives et sommaires pour les temps de base. La qualité de l'exécution demande aussi qu'on y prenne garde. Les systèmes à primes tendent, en

effet, l'effort de l'ouvrier vers le maximum de rendement *en quantité* beaucoup plus que vers le fini du travail, et celui-ci en souffrirait promptement à défaut d'une vérification attentive et approfondie aux divers stades de fabrication. Le contrôle est d'ailleurs nécessaire encore pour éviter les conflits entre les ouvriers, car qui continue la mise en œuvre d'un objet a besoin de trouver les travaux antérieurs mis bien au point pour pouvoir lui-même accomplir sa tâche avec la rapidité voulue. Il faut donc refréner la négligence ; le cas échéant, des sanctions devront intervenir, des réductions de salaire être opérées, et telles que l'ouvrier ait plus à perdre à de la malfaçon que de bénéfice à une production inconsidérée et sans souci de la qualité. La rigueur de la vérification variera suivant le degré de précision et de soin requis par chaque genre de produits. On conçoit qu'elle ne sera pas identique pour le moulage de grosses pièces en fonte et pour la fabrication de pièces de mécanique délicates. Mais elle ne doit être délaissée en aucun cas : ce serait courir aux pires résultats. Pour les travaux spécialement soignés et minutieux et où l'essentiel de l'application se porte sur la qualité, le goût ou le fini, les systèmes à primes ne sont pas recommandables.

* * *

L'application au travail provoquée par les formules à primes a fait, dans des milieux prolétariens, l'objet de reproches obstinés. C'est la vieille objection des excès de labeur et de l'usure prématurée qui réapparaît, telle qu'elle servait déjà, avec un fondement variable suivant qu'il s'agissait d'industries à domicile ou de travaux d'atelier, contre le paiement aux pièces. On craint l'appât de la prime pour l'ouvrier, sa déchéance physique par suite de surmenage, celle de la race par voie de conséquence. Une condamnation des systèmes à primes sur pareilles bases serait

très injustifiée. En principe, il n'y a rien que de logique et de raisonnable à proportionner la récompense au service rendu. L'offre d'une prime ouvre-t-elle la porte à des abus spéciaux ? Nulle raison ne l'implique *a priori*. L'ouvrier a la faculté de suspendre son effort au point où commence la fatigue, et il ne lui servirait guère de travailler un petit temps outre-mesure pour se trouver ensuite obligé au repos ou bien tomber au-dessous de la normale. L'exagération de tâche peut être réelle, en fait, en certains cas, mais elle n'est nullement inévitable ou commandée par le système. L'objection n'atteint pas plus grièvement les méthodes à primes qu'un autre régime quelconque, et l'on admettra qu'il en faut tout de même bien un. Même avec le travail à la journée, l'ouvrier peut commettre des excès de son gré ou s'en voir imposer. Le désir du lucre ou le besoin pourrait, par exemple, l'entraîner à des heures supplémentaires abusives de la même façon que serait concevable, sous un régime à primes, une intensification d'allure poussée à l'extrême. Tout cela est à prendre *cum grano salis* et sans perdre de vue que, dans la détermination des règles du labeur humain, bien d'autres éléments qu'un simple mécanisme de formule entrent nécessairement en jeu. Il faut songer aussi que, pour arriver à une production importante, la « *furia* » au travail compte moins que la façon d'opérer. Un individu exercé et méthodique abattra beaucoup plus de besogne que son voisin désordonné ou mal dégrossi sans se donner davantage de peine. Toutes ces choses sont relatives, et les méthodes à primes inculquent plutôt à l'ouvrier le sang-froid et l'application raisonnée qu'une outrance aveugle et finalement inefficiente.

* * *

Revenant à la technique de l'organisation industrielle, on

pourrait se préoccuper des effets sur la dépréciation du matériel de l'intensification du rendement engendrée par les formules à primes. Que l'usure annuelle soit *proportionnellement* plus forte, cela n'a rien que de normal et ne saurait étonner, puisque la production est majorée. L'inconvénient résiderait seulement dans une usure, non point proportionnelle à l'augmentation du rendement, mais rendue, par une activité effrénée, beaucoup plus rapide que celle-ci.

Il ne paraît pas avoir été ressenti pratiquement, du moins dans une mesure requérant attention. Il est présumable qu'avant l'instauration d'un régime à primes, les ouvriers négligeaient fréquemment de conduire les machines et d'utiliser le matériel en général à l'allure normale et non excessive dont ils étaient susceptibles, de façon que l'accélération subséquente ne constitue tout de même pas une exagération. L'ouvrier n'a, d'autre part, point de raison de faire un usage inconsidéré des instruments de travail, dont les réparations et remplacements ne peuvent que l'exposer au retard, et en tout cas, le personnel de direction et de surveillance est là pour prévenir tout vandalisme.

Fût-il réel, l'inconvénient trouverait plus d'une fois sa contre-partie dans une considération non négligeable. Avec la multiplicité des inventions mécaniques et des transformations industrielles, il arrive, en effet, qu'on soit amené à abandonner un matériel, non point à cause de sa détérioration intrinsèque, mais pour introduire des types plus perfectionnés. C'est alors une perte sèche, et d'autant plus lourde que les engins mis au rancart ont moins servi. En obtenir rapidement le rendement normal est évidemment le moyen de parer au déchet éventuel. Le service plus intense effectué aura permis des imputations proportionnelles au prix de revient, et ce sera autant de moins à amortir lorsque sonnera l'heure du renouvellement.

* * *

Il est certain que les systèmes à primes, là où ils ont été appliqués sainement et avec bonne foi, ont accru le rendement dans des proportions considérables Le stimulant qu'ils constituent est à l'abri de contestation. Une loi de leurs résultats serait impossible à formuler, les conditions de fait variant d'un établissement à l'autre et même d'une division à sa voisine. A côté de la formule interviennent, différents pour chaque application, les éléments locaux et psychologiques : situation antérieure au point de vue du rendement, habitudes prises, esprit des ouvriers, façon de les conduire, etc. Les réductions de 50 à 100 °/₀ des durées antérieures ne sont pas rares ; celles de 20 à 40 °/₀ ont été obtenues avec les systèmes les plus timides (1).

Ils ont même dépassé la portée d'une formule. Tout en fournissant une base plus satisfaisante pour les règlements entre employeurs et ouvriers, ils exerçaient une répercussion favorable sur l'ensemble de l'organisation du travail, qui s'orientait davantage vers la productivité réelle. On s'est attaché avec plus de suite et de volonté d'aboutir — le régime même l'imposait — à l'analyse des tâches, à l'appropriation et l'unification de l'outillage, la disposition favorable des locaux, la suppression des temps morts pour transports intérieurs, fixation aux machines, affûtage d'outils, etc., les facilités de tout genre au rendement. Bref, en outre d'une meilleure application de la main-d'œuvre, la pratique des systèmes à primes a été féconde en suggestions progressives et en perfectionnements dans les entreprises.

Portent-ils vraiment le rendement au maximum ? C'est beaucoup plus douteux. Les ouvriers travaillant chacun plus ou

(1) Cfr, en français, J. IZART, ouvr. cité, ou *Le Génie Civil*, 4 mars 1905.

moins suivant sa façon propre, différemment efficiente d'un individu à l'autre, et la conscience de maintes simplifications ou améliorations leur échappe ou bien ils manquent des moyens de les réaliser. Il y a aussi chez eux la survivance quand même de la préoccupation de déguiser leur allure limite. On a tenté de remédier à cette dernière difficulté. On a, par exemple, accordé à l'ouvrier atteignant un degré de rendement déterminé une récompense spéciale, un supplément de prime perdurant tant que son coefficient de production ne retombait pas. Au fond, on se trouve toujours ramené, dans la poursuite d'un remède radical, à l'étude des tâches, à la détermination soigneuse et pour ainsi dire scientifique des normes de rendement moyen. La formule de Rowan est la moins exigeante à cet égard ; on lui a même reproché de laisser « surtout la latitude de commettre des erreurs » ; (1) — mais aucune ne peut en dispenser si l'on veut vraiment aboutir.

Un défaut des systèmes à primes qui vient à corroborer ce qui précède, est l'inégalité de la marge de prime, inégalité sans corrélation sûre avec la peine réelle. Tel genre de travail laissera considérablement de facilité pour atteindre une haute majoration de salaire ; tel autre donnera peu de primes. La rémunération n'est point en raison directe de l'accroissement d'activité. Qui plus est, c'est la division ou la catégorie la moins progressive, la plus négligée antérieurement, la plus paresseuse, la plus mal conduite par le passé qui aura le plus de chances d'atteindre au maximum de prime par le fait de l'étalonnage sur les temps d'exécution antérieurs. On peut remédier partiellement à ces inconvénients, par exemple par l'emploi de taux différents suivant les classes de travail, mais l'élimination complète des anomalies et de l'arbitraire dans les étalonnages requerrait, malgré tout, bien autre chose encore.

(1) R.-A. HENRY, *Le Socialisme et l'Art de commander dans l'Industrie*, p. 231.

La convenance d'un système à primes varie enfin suivant les industries et même suivant l'ordre d'importance des entreprises dans une même branche d'industrie. Leur cadre de beaucoup le plus propice est celui de la production sériée, à normalisation étendue et à forte spécialisation.

* * *

Une question qui se pose est de savoir si, réellement, les systèmes à primes fournissent une solution adéquate du problème du salaire. En d'autres termes, y a-t-il toujours, par leur emploi, concomitance absolue entre l'intérêt de l'employeur à l'économie dans le prix de revient de la main-d'œuvre et celui de l'ouvrier à un salaire maximum ?

Ici, en dépit de leurs mérites incontestables, les systèmes à primes révèlent une défaillance. L'intérêt des deux parties à ce que, une fois l'étalonnage des tâches opéré, l'ouvrier atteigne le *pourcentage maximum* de prime est absolu et indéniable ; mais la possibilité de conflits au sujet soit du taux horaire de base soit des temps étalons, reste debout quoi qu'on fasse, bien que l'acuité du débat soit très sensiblement diminuée.

Si l'on se reporte au tableau ci-contre, on constate, en effet, ce qui suit, par l'emploi de la formule de Halsey — et les résultats seraient analogues avec d'autres formules à primes :

Le prix de revient de la main-d'œuvre est, avec l'ouvrier payé à fr. 0.75, de frs 16.50 si le travail est accompli en 20 heures au lieu du temps étalon de 24 heures ; il est de frs. 15.— pour une durée effective de 16 heures, et de frs 13.50 pour 12 heures.

L'ouvrier à fr. 0.60 pourrait mettre 24 heures et ne toucherait encore que frs 14.40. S'il effectuait le travail en 20 heures

Formule de Halsey à divers taux horaires

TEMPS ÉTALON : **24** heures. — COEFFICIENT DE RÉPARTITION : **50** %.

Durée réelle	Fr. **0.75** à l'heure			Fr. **0.60** à l'heure			Fr. **0.50** à l'heure		
Heures	Minimum	Prime	Salaire total	Minimum	Prime	Salaire total	Minimum	Prime	Salaire total
24	18.—	—	18.—	14.40	—	14.40	12.—	—	12.—
22	16.50	0.75	17.25	13.20	0.60	13.80	11.—	0.50	11.50
20	15.—	1.50	16.50	12.—	1.20	13.20	10.—	1.—	11.—
18	13.50	2.25	15.75	10.80	1.80	12.60	9.—	1.50	10.50
16	12.—	3.—	15.—	9.60	2.40	12.—	8.—	2.—	10.—
14	10.50	3.75	14.25	8.40	3.—	11.40	7.—	2.50	9.50
12	9.—	4.50	13.50	7.20	3.60	10.80	6.—	3.—	9.—
10	7.50	5.25	12.75	6.—	4,20	10.20	5.—	3.50	8.50
8	6.—	6.—	12.—	4.80	4.80	9.60	4.—	4.—	8.—

il recevrait frs 13.20, frs 12.— pour 16 heures, frs 10.80 pour 12 heures.

Quant à l'ouvrier à fr. 0.50, il obtient frs 12.— pour 24 heures de travail, frs 11.— pour 20 heures, frs 10.— pour 16 heures et frs 9.— pour 12 heures.

L'ouvrier à fr. 0.75 revient donc constamment plus cher que celui à fr. 0.60 et surtout que l'homme de seconde classe à fr. 0.50. Même disposant, comme il est à croire, d'une plus grande habileté professionnelle, il arrivera malaisément à égalité. Pour ne pas coûter plus cher que l'ouvrier à fr. 0.60, il devrait économiser à peu près 10 heures sur 24, et les 2/3 de son temps, pour rattraper l'ouvrier à fr. 0.50.

La situation est la même si, au lieu de s'exercer sur le taux horaire, la pression se porte sur le temps étalon. Ramène-t-on, dans l'exemple qui précède, la durée de base de 24 à 20 heures, le salaire de l'ouvrier à fr. 0.75 deviendra :

Pour 20 heures,	de frs	15.— (minimum)	au lieu de	frs	16.50 ;
» 18	»	» 14.25 (13.50 + 0.75)	»		15.75 ;
» 16	»	» 13.50 (12.— + 1.50)	»		15.— ;
» 14	»	» 12.75 (10.50 + 2.25)	»		14.25 ;

Et ainsi de suite.

La différence est constante et correspond au produit de la réduction du temps étalon au taux horaire par le coefficient de prime.

Ceci ne touche sans doute que le salaire proprement dit, et l'on peut penser que le moindre coût *direct* d'un ouvrier médiocre sera le plus souvent compensé — et au delà — par l'augmentation de frais généraux dûe à son allure plus molle.

Ceux-ci, en effet, sont strictement corrélatifs à la rapidité. L'essentiel est d'ailleurs, non pas de rogner le montant du salaire jusqu'au dernier centime, mais d'assurer l'accroissement du rendement grâce à une main-d'œuvre saine et satisfaite, capable de produire abondamment et disposée à le faire. Ce n'est pas la peine de recourir à des formules à primes si l'on a en vue le maintien du salaire à une limite inférieure. N'empêche que, dans des hypothèses données, et avec un avantage au moins apparent et momentané, des abus restent possibles et toute rupture d'équilibre n'est pas éliminée. La lésion du patron par des tâches mal calculées est d'autre part difficile à prévenir complètement. Il n'est donc pas étonnant que, depuis l'instauration — pas bien ancienne encore — des systèmes à primes, des cas de différends analogues à ceux engendrés par le paiement aux pièces aient pu être relevés à leur charge.

Mécanismes de féconde souplesse et perfectionnement incontestable de l'armature industrielle, les formules à primes ne peuvent pourtant constituer le dernier mot du progrès et une panacée absolue. Elles ouvrent de nouveaux horizons plutôt qu'elles n'éclaircissent les obscurités antérieures du problème du salaire. Y voir, avec un auteur, (1) « un compromis provisoire » entre le capital et le travail est probablement le jugement le plus équitable à porter sur elles, non seulement sous le rapport de la technique de la production, mais aussi au point de vue sociologique.

---

(1) MÖLLER, *Zeitschrift d. Vereins d. Ingenieure*, 8 août 1903.

Formules à haute tâche.

Les formules ci-avant relatées se basaient toutes sur l'évaluation de durées *moyennes* de tâches, réalisables au moyen d'une application ordinaire et sans transcendance d'aucune sorte. A part d'elles, le groupe des formules *à haute tâche* se présente avec des caractéristiques de spécial intérêt.

Telle est la formule d'efficacité ou de rendement (efficiency system) de H. Emerson. Cette formule pourrait, à certains égards, être considérée comme une transition entre les systèmes ordinaires à primes et les méthodes à tâche obligatoire ou « tayloristes ». Elle récompense encore tout effort, grand ou petit, et laisse ou peut laisser impréjugée la question du mode de direction du travail ; du taylorisme, elle retient l'accroissement de la tâche étalon et la concentration des efforts vers celle-ci.

La formule d'Emerson assigne à chaque ouvrier un coefficient de mérite au point de vue du rendement. La tâche est soigneusement spécifiée ; ce n'est plus, comme dans les formules de Halsey et de Rowan, une simple moyenne de travail fixée avec plus ou moins d'élasticité, mais le rendement tel qu'on l'attend d'un bon ouvrier actif, entraîné et méthodique. Le coefficient de rendement est établi mensuellement, et il résulte du rapport entre le nombre d'heures de tâches étalons assignées à l'ouvrier et sa production réelle. Ainsi si 200 heures de tâches étalons ont été commandées au cours d'un mois et que l'ouvrier ait fait le travail

de 150, son rendement sera de 75 °/₀ ; s'il a effectué la tâche de 250 heures étalons, le coefficient de classement montera à 125 °/₀.

L'ouvrier touche un salaire minimum. A partir d'un rendement de 2/3 de la tâche étalon mensuelle, il reçoit une augmentation, très faible d'abord, et qui croît de plus en plus vite à mesure qu'il se rapproche de 100 °/₀. L'échelle des majorations — dans laquelle le point de départ comme le taux de prime sont naturellement arbitraires et pourraient faire l'objet de variantes — s'établit en résumé comme suit jusqu'au rendement étalon :

Coefficient de rendement °/₀	Majoration de salaire °/₀
67 à 71.09	0.25
71.10 à 73.09	0.50
73.10 à 75.69	1
75.70 à 78.29	2
78.30 à 80.39	3
80.40 à 82.29	4
82.30 à 83.89	5
83.90 à 85.39	6
85.40 à 86.79	7
86.80 à 88.09	8
88.10 à 89.39	9
89.40 à 90.49	10

Etc., etc.

Au rendement de 100 °/₀ l'ouvrier reçoit, outre la totalité du nombre d'heures étalons au taux de base, une prime de 20 °/₀ sur la même somme. Son salaire est donc, à ce rendement, de 120 °/₀ du taux initial.

Si le rendement de 100 °/₀ est dépassé l'ouvrier obtient, en même temps que le prix de *la totalité* du nombre d'heures étalons au taux de base un supplément de 20 °/₀ pour les heures *pendant lesquelles il a travaillé.*

Ainsi, si un ouvrier payé à un taux originaire de fr. 0.60 a effectué en 200 heures d'un mois le travail de 280 heures de tâches étalons, son cœfficient de rendement sera de 140 °/₀, et il recevra :

a) 280 heures à fr. 0.60	frs 168.—
b) 20 °/₀ sur 200 heures à fr. 0.60	frs 24.—
En tout	frs 192.—

On remarquera que le calcul ci-dessus correspond au produit du taux de base par le coefficient de rendement majoré des 20 °/₀ de prime. Le résultat serait le même, en effet, si l'on opérait le décompte du salaire dans la forme suivante :

Rendement : 280/200 = 140 °/₀.

Taux horaire : 140 °/₀ + 20 °/₀ de prime = 160 °/₀.

Salaire total : 200 heures à (fr. 0.60 $\times \frac{160}{100}$ ou fr. 0.96) = frs 192.

On a appelé la formule d'Emerson une simili-courbe Rowan renversée ; et de fait, tandis que la méthode de Rowan récompense le plus largement les premières améliorations de rendement pour apporter des restrictions à l'envolée du coefficient de prime au moment où la production devient très élevée, celle d'Emerson use du procédé opposé. Elle n'accorde les majorations de début que parcimonieusement et comme à regret, par une concession au malheur des temps ; puis, le stade du rendement

étalon franchi, ouvre la série des avantages rapides. L'influence des doctrines d'organisation à haute tâche minimum est ici manifeste. Le rendement normal envisagé n'est pas celui de 67 % où commence la prime, mais bien plutôt celui où, avec le rendement de 100 %, la majoration de salaire devient tout de suite considérable. Tout le système tend à ce rendement étalon, et l'administration se préoccupe beaucoup moins de payer dans l'intervalle un peu plus ou un peu moins de prime que de maintenir, grâce au rendement étalon, l'allure productrice de l'établissement et la charge de frais indirects à l'unité de produit au niveau leur assigné par le plan d'organisation. La comparaison des coefficients de rendement individuels et l'analyse des prix de revient suggéreront bien davantage l'élimination des éléments à faible salaire que l'enraiement des travailleurs à forte production.

Une particularité intéressante du système d'Emerson est le déplacement sur *l'ensemble* du travail *du mois* de la prime de rapidité calculée tâche par tâche par les formules de Halsey, de Rowan, etc. Une défaillance ou un effort momentané se fond dans le résultat global du mois. C'est l'allure régulière et normale de l'ouvrier qui est recherchée et classifiée et qui détermine directement son salaire. De même un mécompte au détriment de l'une ou de l'autre partie dans l'appréciation d'une tâche particulière, un accident quelconque comme il en arrive journellement dans l'opération industrielle, sont-ils de moindre gravité et permettent-ils de passer outre aisément, englobés qu'ils sont dans l'ensemble du travail.

Il est évident toutefois que dans la formule d'Emerson et dans toutes les variantes dont elle est susceptible, la détermination scientifique des tâches est de rigueur. C'est le fondement du système.

Une autre caractéristique de la formule d'Emerson — et qui rentre dans son esprit — est le peu de propension de l'ouvrier aux heures supplémentaires et aux abus de travail en général. L'ouvrier qui s'y livre ne peut, en effet, le faire qu'au détriment de sa rapidité d'allure permanente. Il s'expose à voir s'abaisser son coefficient de rendement et à perdre du côté des primes le bénéfice de son travail supplémentaire.

* * *

Le système différentiel de Taylor, la formule de Gantt sont encore des procédés à primes, mais leur psychologie, si l'on peut dire, se différencie fort de celle des méthodes ordinaires.

Dans la formule de Gantt, chaque tâche est déterminée à l'avance de façon rigoureuse et correspond au rendement d'un bon ouvrier entraîné. L'ouvrier, à qui un système de cartes d'instructions indique, travail par travail, le temps minimum réalisable pour chaque opération partielle et la façon d'y arriver, reçoit un salaire fixe à l'heure, sans prime aucune, tant que le rendement minimum n'est pas atteint. Mais à partir de ce moment, il touche en sus une augmentation (« bonification ») de 20 à 40 %. Ainsi, si une tâche est évaluée à 100 heures, que la prime au temps étalon est de 40 % et le taux horaire minimum de fr. 0.60, le salaire sera :

Durée réelle Heures	Salaire total Frs	Taux à l'heure Fr.
120	72.—	0.60
110	66.—	0.60
101	60.60	0.60
100	84.—	0.84

Au-dessous du temps étalon, le montant payé peut être cette durée étalon même au taux minimum plus la prime pour le nombre d'heures réel, comme dans la formule d'Emerson ; — ou bien, si l'on craint les excès de rapidité au détriment du fini, le seul nombre d'heures réel au prix de base majoré de la prime.

On voit tout de suite le mécanisme psychologique de la formule. L'ouvrier est incité à s'appliquer, non point seulement dans une mesure quelconque, variable suivant ses dispositions ou sa fantaisie, mais à un degré suffisant pour atteindre le rendement étalon. Une majoration de prime de quelques centimes ne suffirait peut-être pas pour décider la masse à réaliser l'entièreté de l'effort envisagé. Mais le stimulant est autrement intense si la prime, inexistante pour un premier progrès, se trouve à la fois soudaine et considérable dès l'arrivée au rendement étalon. D'autre part, l'exemple aidant, l'ouvrier normal mettra son amour-propre à ne pas paraître inférieur à ses compagnons.

Au point de vue de l'entreprise, on remarquera que, contrairement aux formules à primes ordinaires où l'augmentation de rendement entraîne toujours, à côté de la prime à l'ouvrier, une réduction des frais unitaires de main-d'œuvre, la formule de Gantt paie beaucoup plus cher, par exemple, le rendement de 100 heures que celui de 102 heures. Cette conséquence s'accentue encore si l'on tient compte du mode de primes aux contremaîtres. Pour chaque ouvrier arrivant au rendement étalon et gagnant sa prime, le contremaîtres reçoit, en effet, une allocation déterminée, et le taux de celle-ci est majoré si *tous* les ouvriers ont obtenu leur prime (1). A ne considérer que le résultat immédiat, le patron

(1) Ce type de modalités est applicable aussi, en certains cas, à l'égard même des ouvriers. Dans des filatures de coton, par exemple, où les ouvriers actionnent plusieurs métiers à la fois, un supplément de salaire leur est alloué pour *chaque* métier accomplissant la tâche étalon, et ce sursalaire est augmenté si *tous* les métiers conduits par l'opérateur ont fourni le rendement souhaité.

aurait donc intérêt à ce que le rendement n'atteignit pas le niveau exact voulu pour donner droit à la prime. Inutile de dire que ce serait la faillite de la formule, laquelle, plus encore que celle d'Emerson, vise la réalisation courante du rendement étalon et assigne celui-ci pour base à l'ensemble du régime de l'usine bien plus que de spéculer sur une médiocrité de la main-d'œuvre. C'est à ce genre de méthodes que s'appliquerait le mieux l'aphorisme de Carnegie — qu'il importe d'ailleurs de prendre dans la solidarité de ses trois parties si l'on veut ne point le défigurer — à savoir que « ce n'est pas l'ouvrier au plus bas salaire mais celui payé *le plus cher* qui, sous une *direction scientifique* et avec des *installations mécaniques appropriées*, livre les produits *les meilleur marché* ».

Le système différentiel de Taylor s'inspire de la même tendance que celui de Gantt, mais est plus rigoureux encore dans la sanction de la requête du rendement minimum. S'il paie le salaire aux pièces, il procède, d'autre part, d'une façon diamétralement opposée à la formule ordinaire de ce mode. Le taux à la pièce est très faible en cas de rendement au-dessous de la tâche normale, et il augmente considérablement quand le minimum de production est atteint ou dépassé. En cas de malfaçon, les pièces défectueuses sont laissées hors de compte et le salaire ne peut, par suite, arriver au tarif supérieur. L'ouvrier recevra, par exemple, fr. 0.70 s'il produit 10 pièces par jour et seulement fr. 0.50 si son rendement n'arrive pas à ce nombre. Le rendement insuffisant déprime donc le salaire et par la quantité moindre de pièces servant de base au calcul et par l'abaissement du prix unitaire. Ce système est plus difficile à appliquer en deux circonstances : au début, pendant la période d'entraînement, et — de façon permanente — quand le travail présente une variété notable interdisant un entraînement étendu.

Comme la formule d'Emerson, celle de Gantt et celle de

Taylor ne se conçoivent et ne sont réalisables que si les tâches sont déterminées au préalable avec le plus grand soin et que l'ouvrier possède la *certitude* d'arriver, moyennant un travail consciencieux et après entraînement, à obtenir *régulièrement* sa prime. Les instructions écrites remises fois par fois à l'ouvrier lui indiquent de manière détaillée le temps nécessaire pour chaque partie du travail et les modalités de l'exécution. Ainsi l'ouvrier sait comment s'y prendre pour atteindre le rendement fixé, et il possède un contrôle continu de son allure. Le contremaître devra d'ailleurs, en cas de contestation sur la possibilité d'exécuter une tâche endéans le délai stipulé, ou démontrer le bien-fondé des prescriptions en mettant lui-même la main à l'œuvre, ou bien les faire immédiatement rectifier. S'il se produit un accident imprévu, un fait de force majeure entraînant du retard, l'ouvrier reçoit une prolongation de terme correspondante qui « neutralise » en quelque sorte les effets du mécompte.

Les formules à haute tâche ne sauraient, sans risque d'échec radical, être transportées hors de leur cadre naturel et de l'organisation systématique du régime du travail dont elles ne sont qu'un rouage. « Le pur mécanisme de rémunération, la partie de la méthode (*de Gantt*) susceptible d'être traduite en formule ou diagramme en est le point le moins essentiel ;... et des systèmes courants à primes, celui de Gantt (*et a fortiori celui aux pièces de Taylor*) serait le plus dangereux à le pratiquer par amateurisme et sans la perception de l'entreprise industrielle comme un tout organique. » (1)

Une organisation *ad hoc* du travail, une étude attentive de l'allure à prescrire, une normalisation des procédés et de l'outillage aussi généralisée que possible, un fonctionnement des ser-

(1) *Engineering Magazine*, nov. 1913, p. 210, art. HAMILTON CHURCH.

vices internes tel que l'ouvrier soit toujours guidé au moment où il en a besoin et qu'il ne doive pas perdre de temps ni ne puisse en faire perdre aux autres, ce sont là toutes conditions nécessaires. Elles ne se réalisent pas, en fait, sans un système complexe et approfondi d'administration, pratiqué avec intelligence, doigté et esprit de suite et s'étendant du haut en bas de l'échelle hiérarchique. Aussi est-ce dans les systèmes qui se proposent la poursuite systématique de ces objectifs, dans le *taylorisme* et ses variantes, que les formules à haute tâche trouvent vraiment leur domaine et qu'il faut se placer pour les apprécier adéquatement.

Primes diverses.

L'accroissement quantitatif de la production est l'objectif le plus général des formules à primes. Mais celle-ci se prêtent, en outre, avec une remarquable souplesse, à d'autres applications industrielles qu'il faut au moins indiquer en passant.

Les primes à l'économie de *matière première* peuvent être pratiquées soit suivant une formule individuelle soit collectivement. Un type de prime individuelle est l'attribution aux ouvrières, dans des filatures, d'une petite somme au mètre d'économie qu'elles réalisent sur la tolérance de déchet leur accordée. Si la tolérance est, par exemple, de 12 mètres sur 100, l'ouvrière recevra autant de fois une prime fixe déterminée qu'elle restera en dessous des 12 mètres de déchet concédés. Dans un atelier où la matière première est très coûteuse et exposée au gaspillage, des primes collectives consisteraient dans la répartition, au

prorata des salaires, d'une quote-part de l'économie de matière première obtenue vis-à-vis d'une période antérieure prise pour étalon.

Un chauffeur d'usine recevra une prime sur l'économie de charbon, prime dont le calcul pourra être complexe à cause des divers éléments intervenant pour régler la consommation : différences de qualité du combustible d'une arrivée à l'autre, variations de pression, etc. Dans l'industrie des transports les primes seront fréquentes et variées : primes à l'économie de charbon et de graisse, à la régularité, au bon entretien étalonné par l'inexistence de frais de réparation pour un parcours donné, etc. On alloue des primes de non-accidents à des wattmen de tramways, etc.

Toutes ces applications ne rentrent plus dans des formules générales comme les primes au rendement quantitatif ; elles forment plutôt l'objet de combinaisons variables suivant les industries et les besoins particuliers.

La Compagnie Générale des Omnibus de Paris — pour donner en terminant un exemple plus concret — a établi l'organisation suivante des primes sur son réseau à traction mécanique : (1)

a) Une prime de non-accidents de fr. 8.— par mois à tout machiniste ayant travaillé au moins 26 jours sans accident. Le tableau récapitulatif de ces primes classe les agents par ordre d'habileté ;

b) Une prime de consommation, sur les lignes à traction par la vapeur ou par l'air comprimé, pour les économies sur la quantité de coke ou d'air comprimé allouée par kilomètre-voiture. Cette quantité varie suivant le profil et l'horaire de chaque ligne.

(1) *Génie Civil*, 28 mars 1908.

La prime mensuelle est de frs 5.— par tonne d'air ou de frs 10.— par tonne de coke. La Compagnie n'a pas institué de primes d'économie sur le graissage de crainte d'un excès de parcimonie dans l'emploi des graisses, lequel serait préjudiciable à la conservation du matériel en bon état ;

c) Une prime d'entretien général suivant le parcours effectué par chaque voiture sans besoin de réparations sérieuses. La prime est de frs 7.50 pour les 5000 premiers kilomètres, puis de frs 2.25 aux 1000 km pour les 5000 km suivants, enfin de frs 3.— par 1000 km au delà de 10000 km. Une équipe d'entretien comporte 3 hommes, qui assurent le service de 2 voitures, toujours les mêmes, et se partagent la prime.

CHAPITRE IV.

LE TAYLORISME.

La généralité des méthodes se sont attachées avant tout à l'éveil chez l'ouvrier, soit de la bonne volonté et de l'émulation, soit en tout cas de l'application, volontaire ou par contrainte. Quant à savoir si, pendant le travail, l'ouvrier usait réellement des procédés les plus efficients, elles laissaient la question hors de compte ou, pour le moins, n'en faisaient point une étude systématique et complète.

De même le souci des agencements de tous ordres existait évidemment, mais dans une mesure variable d'entreprise à entreprise, et sans qu'une coordination étroite et vigoureuse fît toujours opérer avec le maximum d'unité les divers éléments générateurs de la production. La situation n'était pas différente quant aux procédés de direction en général et surtout à la façon d'enseigner et de conduire les hommes en cours de travail.

C'est d'une conception incomparablement plus ample que partent les systèmes dits *d'organisation scientifique* du travail, dont la formule essentielle a été donnée par F. W. Taylor dans ses célèbres ouvrages sur « *La Direction des Ateliers* » et les « *Principes d'Organisation scientifique des Usines* », tandis que

H. L. Gantt (*Work, Wages and Profits*) en a particulièrement développé le côté psychologique. Ces thèses, qui commencent à occuper singulièrement l'opinion universelle, figurent au plus haut degré des préoccupations Outre-Atlantique. Non seulement elles font là-bas dans l'industrie l'objet d'applications grandissantes, mais elles débordent ce domaine. Elles sont envisagées pour l'organisation de services administratifs généraux et même de la vie privée, et elles comptent des adeptes décidés jusque dans le Gouvernement de Washington.

Le taylorisme est essentiellement basé sur la recherche méthodique et expérimentale du *moindre effort à l'unité de rendement* et la conduite de cette recherche d'une façon aussi *systématique et continue* qu'il est pratiquement possible de le faire. Toute opération manuelle, constate-t-il, est exécutable de diverses façons, mais une seule présente le maximum d'avantages et doit être retenue. Cette forme préférable ne signifie pas nécessairement plus de fatigue de l'opérateur ; ce sera même généralement le contraire : elle résulterera avant tout d'un emploi rationnel des forces en jeu et de la création autour de l'ouvrier des conditions — mécaniques et autres — les plus favorables au travail. — D'autre part, l'ouvrier, absorbé par sa tâche propre et dépourvu de formation scientifique, n'a ni le temps ni les moyens de trier et analyser des opérations aussi complexes que les travaux industriels. Le taylorisme préconise donc le développement d'une science des temps et des mouvements, suggérée d'abord, imposée ensuite à l'ouvrier, ainsi qu'une adaptation poussée jusqu'aux dernières limites des agencements et de l'outillage aux conditions du travail humain. Il y ajoute des modes de direction et de rémunération aptes à susciter chez l'ouvrier la confiance et les habitudes de travail indispensables au succès. Et il voit dans cet ensemble une organisation aussi au-dessus de la simple sti-

mulation des initiatives isolées que l'information d'un professeur de faculté dépasse les tâtonnements d'un empirique.

Toutes les opérations vont donc être analysées et systématisées. Chaque effort et chaque repos humain, chaque manœuvre, chaque détail de machine ou d'organisation sera étudié attentivement, en vue d'écarter les multiples causes de déperdition d'effet utile et de concentrer les forces virtuelles éparses sur la facilité et la rapidité de la production. Et l'on s'efforcera de créer entre l'employeur et l'ouvrier, par toutes les fibres de l'organisme, une coopération franche et intelligente.

Ainsi l'instauration du taylorisme dans un établissement industriel comprendra quatre stades :

1° D'abord, l'étude approfondie, au chronomètre ou par des procédés cinématographiques, des mouvements et de l'outillage, Quelques ouvriers choisis parmi les plus aptes seront soumis à des expériences systématiques pour déterminer les lois des opérations à effectuer et la tâche dont est susceptible un ouvrier entraîné et actif placé dans les meilleures conditions. Si les opérateurs sont d'une valeur exceptionnelle, on ramènera leurs prestations à la moyenne normale par l'application d'un coefficient de réduction empiriquement évalué. Quant à la sincérité des expériences, elle sera garantie par l'allocation d'une rémunération élevée aux intéressés de même que par des sanctions sévères en cas de tromperie. Les mouvements lents ou non indispensables, les formes d'outillage moins adaptées, les dispositions matérielles défectueuses seront écartés successivement. La durée et l'amplitude des mouvements, leur succession, etc., seront une fois pour toutes établies et normalisées. Il doit s'agir bien moins d'un effort désordonné et fugitif que de l'introduction d'un système rationnel permettant à un ouvrier capable de soutenir la même allure

pendant des années. Si un ouvrier transporte des lingots de métal, il ne peut pas être chargé toute la journée, car il s'exténuerait et ne rendrait pas suffisamment. Les temps de repos ne doivent pas non plus être attribués au hasard, mais calculés en vue de prévenir la fatigue au moment où elle va se produire et cesser dès que la durée de pause voulue est atteinte. L'ouvrier qui manipule des scories ou du poussier recevra une pelle d'une enlevée plus grande que s'il traitait une matière très pondéreuse, car autrement, ou bien il fournirait un effort insuffisant, ou bien, dans le second cas, il serait fourbu avant la fin de la journée. Et de même toutes les opérations partielles constituant le pelletage, le mode d'enlevée et de projection, la forme des instruments, etc., sont-ils à analyser et à normaliser. Si l'ouvrier a besoin d'outils ou de matériaux de travail, il doit les trouver à portée de sa main et non perdre son temps pour aller les chercher ou opérer des mises au point préalables. Si un objet passe par une machine-outil, les dispositifs et les procédés de fixation auront d'avance été étudiés et réglementés en vue de la plus grande rapidité des manutentions ; et ainsi de suite.

Il importe, dans les recherches et expériences, de décomposer les opérations analysées en chacun de leurs constituants partiels, si élémentaires et simples paraissent-ils, ou tout au moins de les ramener à de très petits groupes réguliers. Cette réduction à l'unité est la clef de la science des temps et des mouvements ; privé de son secours, on se heurterait, vu la variété des travaux en pratique, à une diversité infinie et irrépérable. Au contraire, une fois les éléments d'opération connus, la normalisation finale sera une question relativement aisée de groupement, d'application de coefficients, de mise en compte de données codifiées.

Le processus est donc triple : décomposition de chaque

opération en ses constituants élémentaires, analyse spécifique de ceux-ci, synthèse des résultats obtenus en une formule définitive qui serve de base pour l'exécution régulière. C'est le pur procédé scientifique d'induction. La différence avec les recherches expérimentales à but spéculatif réside seulement dans le degré. Il s'agit moins, en effet, dans l'organisation nouvelle, d'arriver à découvrir la façon de travailler la meilleure au sens absolu du mot que d'utiliser scientifiquement ce qu'on a réussi à acquérir. L'effort se porte plus sur la praticité de mise en œuvre que sur le maximum de supériorité objective.

La révision des agencements d'ensemble a naturellement marché de pair avec la normalisation des opérations manuelles ; elle en forme une condition intégrante. Il faut garantir le maximum de commodité pour le travail. A cette même fin, les dispositions pour la lumière, l'aération, la température, la propreté, etc., seront les plus favorables possible.

2° La science des temps et des mouvements acquise et l'adaptation opérée de l'outillage et de l'organisation matérielle, vient la sélection des ouvriers. Ceux-ci ne choisissent pas eux-mêmes leur service ni ne sont admis au jugé, mais ils subissent des épreuves et un entraînement méthodiques. Ainsi l'on se rendra compte s'ils sont à même de fournir le rendement d'un bon ouvrier tel que l'ont déterminé les études de base. Si oui, ils sont conservés et spécialisés dans leurs fonctions ; si non, ils sont écartés, sauf à les reclasser ailleurs s'il y a lieu.

Le triage et la spécialisation dont il s'agit n'ont pas tant pour objectif le choix de l'individu supérieur sur l'ensemble de sa personnalité que la reconnaissance des qualités particulières requises par le genre de travail. Tel convient pour manier un outil léger qui remplirait très mal l'office de puddleur, et une

intelligence développée est beaucoup moins nécessaire au manœuvre qui décharge du minerai qu'une robustesse et une résistance tout animales.

Suivant les cas, une préoccupation dominera l'autre dans les expériences préliminaires et le triage du personnel. L'étude de la fatigue musculaire est l'élément essentiel pour les services de manœuvres. Pour le travail des machines, le problème est de conduire celles-ci dans les conditions les plus favorables, et c'est affaire surtout de présence d'esprit, d'attention et de dextérité. D'autres fois, c'est à l'aptitude de certains organes, vue, toucher, etc., qu'il faudra s'attacher en premier lieu.

3° A côté de l'ouvrier fonctionnera un service complexe et étendu de direction chargé de guider l'ouvrier, de lui inculquer la science des mouvements, de préparer sa tâche, de la lui décrire, de le tenir au courant de son allure, bref de lui fournir la partie documentaire en quelque sorte de son opération et de lui assurer le maximum de facilité pratique. La direction coopère ainsi directement au travail de l'ouvrier, et elle prend pour elle la moitié de la responsabilité de l'exécution.

Ce service de direction du travail, caractéristique du taylorisme, comprend deux catégories distinctes d'organismes, plus ou moins développés suivant la nature des opérations et l'importance de l'entreprise, mais toujours indispensables. Il reviendrait à ceci dans un cas étendu :

D'abord l'étude et la *préparation du travail* de l'atelier. Un bureau *ad hoc* trace littéralement le plan de circulation du travail d'un service à l'autre et d'un ouvrier au suivant, détermine le processus de la fabrication pour chaque commande, les conditions et le mode d'exécution, règle les temps alloués et les salaires.

Il étudie d'autre part les agencements et les procédés et veille à leur unification. Il comprend quatre séries de fonctions, ressortissant chacune à une ou plusieurs personnes. Ce sont : l'élaboration du programme de fabrication, la rédaction des instructions de détail pour les ouvriers, la comptabilité des temps et des salaires, la discipline. Cette dernière mission n'appartient plus au contremaître de service comme dans la formule ordinaire ; elle est confiée à un préposé spécial, à qui son rôle, particulièrement délicat, impose de posséder un tact et une expérience étendus en même temps qu'une autorité morale incontestée. Le chef de discipline tranche dans les questions d'ordre à l'atelier ; il intervient de même dans la plupart des différends au sujet de l'exécution du travail par les ouvriers, du taux et du calcul des salaires. Il est aussi qualifié pour suivre l'embauchage du personnel.

Les ouvriers reçoivent des cartes d'instructions de deux espèces, dressées par le bureau de préparation, et indiquant la tâche assignée à chacun, la façon de l'exécuter, les temps alloués et les bases de salaire. Ces instructions sont poussées fort dans le détail, de manière à tracer la marche précise pour chaque opération. Elles sont, dans l'esprit du système, l'instrument pour déterminer les responsabilités réciproques, montrant à l'ouvrier ce qu'il peut faire et comment s'y prendre, et le mettant à l'abri de l'arbitraire ou de l'imprécision d'instructions purement orales. A part le chef de discipline, les divers agents du service de préparation procèdent par écrit et entrent rarement en rapports directs avec l'ouvrier.

Côte à côte avec ce dernier fonctionne le service *d'exécution*. Le contremaître omniscient de la pratique ordinaire est un peu la tête de Turc des tayloristes. Ils lui font des reproches multiples : de ne posséder fréquemment qu'une compétence insuffisante et, surtout, routinière, de manquer de la formation psychologique

voulue pour commander intelligemment des hommes, de se trouver en tout cas, s'il est honnête et veut faire son devoir, débordé par le flot des occupations et hors d'état d'en venir à bout ; d'être enfin qualifié, du moment qu'il se révèle à la hauteur de toutes ses attributions actuelles, beaucoup plus pour la mission d'un chef d'usine que pour un simple poste de contremaître. (1) Aussi lui enlèvent-il l'étude en général des procédés d'opération, qui sera le mieux effectuée par des experts spéciaux, ouvriers ou autres, de même que les questions de discipline ; et ils en font une sorte d'instructeur et de coopérateur permanent de l'ouvrier. Dans ce rôle même, il sera l'objet d'une nouvelle subdivision de fonctions. Il y aura le chef de manutention, qui préside aux opérations de cette sorte jusqu'au moment de l'usinage proprement dit. Ce préposé veille à ce que chaque ouvrier ait toujours du travail libre et ne doive pas attendre après un dessin, calibre ou équipement quelconque, surveille le montage des pièces à ouvrer sur les machines-outils, etc. Vient ensuite le chef d'allure ou de fabrication, qui tient la main à l'observation des prescriptions pour la fabrication même ; sa mission commence au début de l'usinage et finit avec celui-ci. Le réceptionnaire ou contrôleur vérifie la qualité du travail, non seulement à fabrication terminée, mais, en principe, à chaque phase d'opération. Enfin le chef d'entretien avise au maintien en bon état des agencements et de l'outillage, à l'enlèvement rapide des matériaux de travail après usage, à la disposition en bon ordre des objets, etc.

Inutile de dire que si le contremaître suivant la conception

(1) ... Il est donc évident que les devoirs imposés au chef d'équipe ordinaire exigent qu'il soit apte à remplir la majeure partie des neuf obligations mentionnées ci-dessus (*intelligence, éducation, connaissances spéciales et aptitudes physiques, tact, énergie, fermeté, honnêteté, jugement, santé*). Or, quand on peut trouver un pareil homme, on doit en faire un directeur ou un superintendant des ateliers, et non un chef d'équipe. (*Direction des Ateliers*, p. 58.)

courante est destitué de son rôle disciplinaire et cantonné dans un cercle d'attributions d'ailleurs plus que suffisant à occuper une activité humaine, les exigences touchant l'exécution de son service remanié sont bien plus strictes qu'auparavant. Il doit posséder sa partie à fond et être toujours à même de démontrer à l'ouvrier comment et endéans quel terme le travail peut être accompli. On le surcharge moins de fonctions, mais on lui impose une compétence plus complète en sa branche. Ce dernier desideratum de même que l'accroissement de l'aptitude de l'ouvrier, sont d'ailleurs favorisés par l'entier mécanisme du système. Si le contremaître est instruit par l'expert et enseigne lui-même l'ouvrier, la réciproque se réalise également à chaque degré ; et, par l'enregistrement et la normalisation, l'ensemble de l'atelier profite des progrès entrevus ou accomplis par l'un quelconque de ses membres.

Comme on le conçoit aisément, c'est dans les questions d'organisation intérieure que se rencontreront le plus de variantes pratiques. Le type ci-dessus n'est pas intangible. En toute hypothèse toutefois, il reste la démarcation formelle tracée entre la *préparation* et l'*exécution* du travail. La direction immédiate des opérations manuelles, le service actif de l'usine doit pouvoir se consacrer à *appliquer* les normes et dispositifs de travail plutôt que de devoir les étudier et les créer lui-même. Ce second soin ressortit à des préposés spéciaux, qui font une étude particulière des conditions de mise en œuvre et codifient temps et procédés.

4° Enfin l'ouvrier se voit assigner une tâche correspondant au rendement d'un bon ouvrier tel que l'ont déterminé les études préalables. Suivant le genre de travail, une période d'entraînement suffisante lui sera accordée, mais il doit savoir que le rendement étalon sera normalement exigé par la suite. La tâche sera le plus possible individualisée : c'est une condition essentielle du

succès de la méthode. L'individualisation permettra à l'ouvrier de donner son plein effort sans risque de suggestion ou d'entrave par des compagnons d'allure plus lente. Se trouve-t-elle impossible à réaliser complètement ? il faudra au moins ne procéder que par très petits groupes d'hommes, dût-on pour cela multiplier les chefs d'équipe. La tâche de l'ouvrier, spécifiée avec une grande précision par les instructions écrites du bureau de préparation, ne devra point s'étendre sur une longue période. Des tâches brèves sont préférables, car l'activité est le mieux stimulée par la perspective d'un but proche à atteindre, tandis qu'une tâche à échéance éloignée se remet trop facilement d'un jour à l'autre : l'histoire du lièvre et de la tortue.

L'utilisation de la puissance suggestive de la tâche est un des fondements psychologiques du taylorisme. Elle ne lui est d'ailleurs point particulière, mais se vérifie constamment dans la vie courante sans qu'on y prête d'ordinaire attention. L'idée de tâche possède en elle-même une vertu propre, qui prédispose au travail. L'écolier apprend la leçon que le maître lui a indiquée, tandis qu'il y aurait grand risque qu'il ne fît rien du tout s'il lui était simplement prescrit d'étudier le programme en général, sans détermination de la part journalière. Il n'y a rien de tel que de se voir fixer l'exigence et le moment d'une chose pour en subir l'obsession et être enclin à « s'y mettre ». N'est-ce pas le phénomène qui se manifeste dans tout le champ de la vie intellective quand, sortant d'un état antérieur de virtualité, la volonté se met en branle pour *décider* qu'elle va poser tel acte préconçu et y tendre l'effort de tout l'organisme.

Il est préférable que la tâche soit uniforme, l'ouvrier spécialisé acquérant une dextérité et une habileté remarquables dans son cycle d'opérations ; toutefois divers travaux ne le permettent pas, surtout dans les ateliers d'importance secondaire.

Dans ces cas plusieurs services peuvent être conflés au même individu ; mais l'objectif de l'individualisation de la tâche ne doit jamais être perdu de vue.

La règle est la réalisation courante de la tâche étalonnée. Si un déficit de rendement se manifeste, il y a lieu à enquête pour en découvrir les causes. Comme, par hypothèse, l'ouvrier est suffisamment apte et entraîné, c'est en dehors de lui que résidera maintes fois l'origine de l'inconvénient ; ce sera souvent une imperfection d'outillage, un mauvais état de machine, bref, un de ces multiples menus accidents, d'une répercussion disproportionnée à leur importance réelle, mais dont on ne se serait pas avisé sans l'entreprise systématique de recherches.

En même temps que la tâche doit être fixé le taux du salaire. Celui-ci peut être à la journée (avec tâche imposée) ou aux pièces, mais il est essentiel que le salaire constitue à l'ouvrier, en cas d'arrivée au rendement prescrit, une majoration considérable — de 30 à 100 % suivant le genre de travail (1) sur le tarif ancien. L'expérience montre, en effet, qu'on ne peut obtenir longtemps un effort dépassant l'allure usuelle si l'on n'assure pas à l'ouvrier une augmentation de salaire notable et permanente. (2) « Nombre des échecs dans le maintien d'un haut rendement qui semblait aisément réalisable, sont venus de la méconnaissance du fait que l'ouvrier a droit à participer au bénéfice de l'accroissement d'efficacité, et qu'à la longue il ne coopère pas sans cela. » (3) Cette règle a un caractère axiomatique dans toutes les organisations d'ordre tayloriste. Celles-ci craignent même de réduire le rapport une fois fixé entre une

(1) Voir p. 49, note.

(2) *Principes d'Organisation scientifique des Usines*, p. 131.

(3) GANTT, *Work, Wages and Profits*, p. 110.

tâche et un taux de salaire, celui-ci fût-il démontré excessif par une expérimentation ultérieure. Il faut plutôt attendre l'occasion d'un perfectionnement quelconque amenant la retouche du procédé d'exécution. Le dommage moral de l'abaissement d'un tarif entré dans les habitudes est beaucoup plus grand, estime l'école, que celui d'une exagération locale du salaire.

Le règlement du salaire s'effectuera de préférence suivant un système différentiel : taux maximum si l'ouvrier a réalisé le rendement étalon endéans le terme fixé, salaire notablement moindre en cas de production insuffisante, abaissement plus sérieux encore pour un travail défectueux. La formule de Gantt, le système aux pièces de Taylor trouvent maintenant l'ambiance voulue et leurs conditions naturelles de fécondation. On conçoit aussi comment ces méthodes peuvent imposer un minimum élevé de rendement avant d'accorder un encouragement quelconque. Les instruments de tout ordre sont créés à cet effet, et l'on veille avec le plus grand soin à les maintenir efficaces. Toute l'économie du taylorisme repose sur cette normalisation des tâches.

* * *

Les exemples-types d'application du système donnés par Taylor — exemples appelés à devenir classiques — mettent chacun spécialement en relief quelque point du programme de l'organisation nouvelle. L'exemple du déchargement du minerai s'appuie sur l'étude de la force musculaire et des temps ; celui du maçon montre la simplification des mouvements et l'adaptation des dispositifs de travail ; celui de la coupe des métaux, les conditions de meilleur rendement des machines ; celui des trieuses de billes de bicyclettes, la loi de la sélection, l'inopérance des durées excessives et la possibilité de sauvegarder la *qualité* tout en pour-

suivant la *quantité*. Rappelons ce dernier exemple à titre d'illustration : (1)

120 ouvrières sont occupées à vérifier des billes de bicyclettes avant leur emballage pour expédition. Le travail consiste à faire passer tour à tour, au moyen d'un aimant tenu dans la main droite, chaque pièce entre deux doigts de l'autre main, pour l'examiner sous une lumière vive. Il y faut relever les entailles, rayures ou égratignures quelconques en vue de l'élimination des billes défectueuses. La journée de travail est de 10 1/2 heures, et le salaire varie de frs 17.50 à fr. 22.50 par semaine. Une attention soutenue est nécessaire en cours d'opération, et bien que confortablement assises, les ouvrières manifestent une fatigue nerveuse considérable, en même temps que leur travail laisse à désirer.

L'organisation scientifique produit le résultat suivant :

Nombre de vérificatrices sont reconnues inaptes et écartées. Ce ne sont pas uniformément les moins consciencieuses, mais, pour ce genre de travail, la faculté primordiale est une faible équation personnelle, c'est-à-dire la promptitude de perception de l'œil et d'action consécutive du cerveau sur un muscle au passage d'un objet dans le champ visuel. Pour qui ne la possède pas, le travail considéré est essentiellement nuisible. Finalement, 35 personnes suffisent au rendement des 120 antérieures. Le soigné du travail augmente en même temps : la proportion de billes défectueuses échappées au triage diminue de 58 °/₀. Les contestations avec les ouvrières, très fréquentes antérieurement, sont éliminées. Les salaires augmentent de 80 à 100 °/₀. Les heures de travail sont ramenées de 10 1/2 heures à 8 1/2 heures, et cette dernière durée est encore adoucie par des pauses de 10 minutes

(1) *Principes*, etc., p. 98, ou *Direction*, etc., p. 50.

survenant chacune après 1 1/4 heure de travail. Bien entendu, ces allègements ne sont pas le fruit d'un sentiment philantropique, mais l'étude scientifique des conditions du travail les a indiquées, pour ces opérations délicates et minutieuses, comme bases du rendement maximum.

Naturellement aussi, un système de contrôle *ad hoc* a été introduit pour vérifier si les ouvrières apportent le soin voulu au travail ; leur tâche est soigneusement déterminée, et elles sont rémunérées suivant un tarif différentiel. Enfin, *last but not the least*, tandis qu'elles peuvent se promener et se récréer pendant les pauses, elles sont dorénavant placées en cours de travail à des distances respectives les empêchant de converser aisément. Ceci en application d'un principe de prédilection de Taylor — comme de tant d'autres connaisseurs d'hommes avant lui, y compris l'auteur de l'*Introduction à la Vie dévote* — à savoir qu'il y a un temps pour chaque chose et qu'il ne faut jamais en mélanger deux entre elles. Sous le régime antérieur, une bonne partie de la longue journée se passait en réalité en commérages développés par le besoin de diversion à une tâche aride et monotone.

* * *

Les avantages du système sont multiples d'après Taylor et son école.

Pour l'employeur, c'est avant tout l'accroissement considérable du rendement et l'abaissement du prix de revient. Le manœuvre attaché à la manutention des gueuses à la Bethlehem Steel Cy parvient à un rendement de 57.9 tonnes par jour au lieu de 16 1/4 antérieurement, et le prix moyen de la manutention tombe, malgré le relèvement des salaires, de fr. 0.36 à fr. 16.5 à

la tonne (*D^on des Ateliers*, p. 26). Aux aciéries de Midvale, la production des pièces types en acier forgé est doublée, et leur prix de revient descend de fr. 5.87 à fr. 3.43 (Id., p. 46). En même temps la main-d'œuvre devient plus stable et prend des habitudes d'application.

L'ouvrier y gagne une amélioration de salaire considérable et permanente, des conditions de travail mieux réglées et, souvent, adoucies, de la sécurité et des égards. Maintes fois, l'entraînement et la coopération de la direction lui permettront de monter d'un échelon ou deux dans la hiérarchie industrielle. Tel auxiliaire passera mécanicien, tel autre qui n'eût fait qu'un homme de métier très ordinaire acquerra une dextérité insoupçonnée. Les nombreuses fonctions ressortissant à la direction du travail ouvrent aussi des débouchés aux meilleurs.

Socialement, les rapports entre patrons et ouvriers sont facilités par le fait que chacun obtient davantage sans que l'autre doive s'imposer un sacrifice. L'arbitraire dans la détermination des temps et des prix, vice traditionnel du système aux pièces, est éliminé et remplacé par des normes scientifiques qui s'imposent au bon sens de l'une et de l'autre partie. De plus, l'abaissement du prix de revient, s'il laissera en tout état de cause un avantage marqué à l'employeur, aura surtout pour résultat, la concurrence aidant, de réduire le prix de vente des objets fabriqués et, par suite, le coût de la vie en général, au bénéfice commun de l'humanité. L'hygiène des ateliers s'améliorera. Le niveau moral même gagnera à des tâches équitablement réparties et bien rémunérées, assez fortes pour obliger chacun à maintenir intacts ses qualités physiques et son ressort moral, suffisamment dosées, d'autre part, pour ne point constituer d'excès réel. Et de l'atelier, les habitudes d'activité et d'application se répandront dans les autres domaines de la vie courante, car un bon pli se transporte

comme un mauvais, en quelque matière dont on s'occupe. L'obligation même pour chacun, à quelque rang qu'il appartienne, de faire son devoir sous peine de dénonciation immédiate par le dérangement des rouages lui rattachés, crée une atmosphère commune de sérieux et d'honnêteté, d'une haute influence morale.

* * *

Les objections n'ont pas manqué, et elles sont d'ordre, d'origine et de portée très divers.

Parmi les plus courantes sont celles visant les effets physiques et intellectuels de la transformation du travail manuel engendrée par le taylorisme. On redoute l'uniformité et la tension à l'extrême, la rigidité excessive du procédé. L'ouvrier, a-t-on soutenu, privé de spontanéité en aucun de ses mouvements, astreint à un service rendu absolument étroit et mécanique, et sous une surveillance d'une minutie dépassant tout ce qui existe actuellement, se trouvera réduit, en fait, au rang d'une machine et soumis à un esclavage insupportable.

Plus d'un point serait à considérer ici. Bien des choses tendent déjà, dans l'évolution économique contemporaine, à confiner de plus en plus l'individu dans un cercle restreint d'occupations. C'est le principe même de la division du travail qui n'est pas particulier au taylorisme. Il ne va certes pas sans inconvénients. Toutefois personne n'en contestera la nécessité, ni ne songera à revenir aux époques où chaque individu, chaque petit groupement humain avisait lui-même intégralement à son logement, à son habillement, à sa nourriture. Ce sont ces âges que l'on considère comme de civilisation simplement embryonnaire, et il n'est pas un progrès économique, pour ainsi dire, qui n'ait

été marqué par un renforcement de la spécialisation. Elle est liée, la spécialisation, à l'essor du machinisme et de la production en grand. Elle a coopéré puissamment à la formation de la richesse publique, et, appliquée humainement et avec le souci des dérivatifs indispensables, elle ne peut, tout balancé, que produire de bons résultats. Si l'activité de l'individu est moins partagée sous son empire, elle est, par contre, bien plus profonde et efficiente ; ceci vaut bien le reste et, en tout cas, s'impose à qui veut rester dans le domaine de la vie pratique.

Le taylorisme tend certes à l'accentuation de la division du travail et met celle-ci à sa base — et cela expliquerait, à défaut d'autres raisons, pourquoi il a trouvé les voies mieux préparées en Amérique que sur le sol de la Vieille Europe — et la simplification et la normalisation des mouvements arrivent à des effets analogues ; mais en somme, il ne crée aucun inconvénient nouveau et ne prête pas le flanc à d'autres critiques qu'à celles — non retenues décisives par la science économique — visant le principe de la division du travail. On peut même dire que si un système permet de supporter, sans péril grave, une forte division du travail, c'est à coup sûr le taylorisme, car nul ne développe comme lui le souci des bonnes conditions d'hygiène, de commodité, de détente, etc.

Il faut aussi remarquer que le système s'attache à combiner des mouvements normaux et rationnels, rendus le plus faciles possible. Ce sont surtout les mouvements les plus pénibles et fatigants qui sont éliminés ou bien coupés de pauses. On ne voit pas, par exemple, ce que le maçon perd à ne plus être obligé de se ployer jusqu'à terre à chaque brique nouvelle ou chaque truellée de mortier, ni de retourner la brique de diverses façons avant la pose et faire un effort d'attention pour la placer dans le sens du parement vu. Dans bien des cas, le travail taylorisé sera un pli à

prendre, un tour de main à acquérir sans difficulté plus grande que pour les procédés en vigueur ; la peine de l'apprentissage sera même moindre souvent. Il faudra toutefois une application plus soutenue.

Il y a l'uniformité accrue dans le travail et la monotonie qu'elle engendre. Toutefois, ici aussi, il est à retenir que le taylorisme s'attache moins à subdiviser le travail à l'infini qu'à normaliser et unifier les méthodes, souvent très différentes d'un ouvrier à l'autre. Et puis, outre que l'attention mieux coordonnée et la suggestion de la tâche en tempéreront parfois plus ou moins l'aridité, on ne peut empêcher que le travail humain ne présente en bien des cas un aspect pénible. C'est la nature des choses cela, et l'on n'y peut guère changer. L'uniformité ne deviendrait réellement dangereuse que si le travail n'était point suffisamment coupé et qu'il y eût absence de la culture et de la distraction voulues pour former contrepoids. Or la prolongation excessive des tâches est contraire au principe du taylorisme. Et, d'autre part, ce n'est pas parce que le travail humain se pénétrerait davantage de méthode et d'esprit scientifique que la société se trouverait privée de ses moyens pour ménager ou promouvoir les progrès d'autres ordres. C'est seulement une raison de plus pour se préoccuper, à un point de vue général, des inconvénients d'une poussée qui resterait trop unilatérale, pour s'atteler fermement au maintien, par une action sociale et morale efficace, du parallélisme requis par l'harmonie naturelle.

Il y encore la réglementation minutieuse du travail, la diminution de l'acte autonome dans l'exécution, et, incontestablement, ce peut être là une pierre d'achoppement si les esprits sont mal préparés ou que la mentalité nationale y soit absolument réfractaire. Toutefois, ici aussi, qu'on prenne garde à ne pas combattre des moulins à vent. Les instructions détaillées peuvent

être tenues pour une contrainte, mais pourquoi l'ouvrier n'y verrait-il pas ce qu'elles sont réellement : des guides lui permettant d'atteindre le haut salaire en sécurité en même temps que des repères pour se rendre compte à tout instant de son allure, une garantie en outre contre des exigences arbitraires ou irréfléchies ? L'ouvrier n'est d'ailleurs pas tellement lié par ses instructions qu'il ne puisse suggérer de faire mieux s'il en trouve le moyen. Il reçoit, au contraire, une récompense spéciale dans ce cas. Seulement, par une réserve qui se justifie d'elle-même, il n'est admis à des propositions de ce genre que s'il a d'abord appris à travailler suivant le procédé prescrit. La surveillance aussi, pour indispensable qu'elle soit, n'aura pas lieu de s'exercer constamment et envers tous au même degré. Elle s'imposera très étendue pour la mise en train de l'organisation, mais une fois le système compris et l'ébranlement donné, quantité de modalités nouvelles s'exerceront aussi naturellement et en quelque sorte sans y songer que les opérations actuelles.

Et puis, réglementation et discipline revêtiront un autre aspect. Elles s'affirment nécessairement mûries et rationnelles dans l'organisation scientifique. La présomption ni la routine n'y ont point de place. L'agent qui détermine la durée d'un travail, le contremaître qui fait une observation au sujet de l'emploi d'un outil ou de la marche d'une machine n'agissent point à la légère, mais ils sont strictement tenus d'appliquer les données fournies par l'étude de base et coordonnées au préalable par le bureau de préparation. En cas de contestation, ou bien démonstration pratique est faite à l'ouvrier de l'exactitude des prescriptions ou bien celles-ci sont revisées. L'administration prend constamment sa part de responsabilité dans le travail, et elle donne en quelque sorte à l'ouvrier le droit de le requérir d'elle. Ce n'est plus le régime du bon vouloir et du « tapé-à-l'œil », mais du haut en bas

Universitas BIBLIOTHECA Ottaviensis

de l'échelle administrative, l'esprit scientifique se manifeste rejetant l'appréciation téméraire et sans sûreté. Et si des inconséquences et des erreurs restent inévitables dans une œuvre humaine, toujours est-il que tout, dans l'organisation tayloriste, tend à réagir contre elles et à créer un équilibre tangible des droits et des devoirs. Là réside peut-être l'aspiration la plus progressive du taylorisme, et qui permettra à une surveillance, même attentive et minutieuse, de s'exercer plus facilement qu'il n'en arrive actuellement dans bien des cas. La répugnance diminue à l'égard d'une discipline que l'on sait logique et vraiment opérante, surtout si son application a l'art de se revêtir de tact. Autant est démoralisant l'assujettissement à des prescriptions qu'on attribue, à tort ou à raison mais avec une ombre au moins de fondement, à l'arbitraire ou à la fantaisie, autant l'adaptation sera-t-elle plus sincère à un régime qui, au lieu de reposer sur le jeu de volontés particulières, parfois contradictoires et sujettes à errer, est *connu* comme le résultat de la science et de la méthode. Le facteur psychologique, qui joue un si grand rôle dans ces choses, agira en faveur de l'autorité dans l'organisation tayloriste comme il conspire fréquemment contre elle dans les cas ordinaires.

Enfin il n'est pas sans intérêt de se rappeler à ce point de vue le nombre important de postes créés par le taylorisme à côté des travailleurs manuels proprement dits. Le développement des cadres du personnel de préparation et de direction du travail est l'un des axiomes du taylorisme, et il est absolument inéluctable de l'application du système. Il y a là, au moins pour les sujets les plus aptes et les plus intelligents, des débouchés nouveaux ouverts, des occasions d'utiliser mieux et plus lucrativement leur activité, et, tout compte fait, une amélioration en plusieurs sens de leurs perspectives d'avenir plutôt qu'un resserrement de celles-ci.

* * *

Ce que le taylorisme atteint le plus grièvement, et où il peut causer du trouble, c'est la main-d'œuvre de valeur moyenne ou un peu supérieure mais incapable de s'élever d'étiage. Une caractéristique du taylorisme est, en effet, la réduction de la main-d'œuvre qualifiée chaque fois qu'une tâche se répète. Il tend à ce résultat et par la simplification même des tâches et par l'entraînement et l'éducation du personnel. Il devient ainsi possible de confier les travaux réguliers à des ouvriers de valeur moindre que ceux en poste antérieurement, et l'on y aboutit en pratique. A ce procédé, la capacité productive des plus basses couches se développe, mais les autres voient se rétrécir leur marge de débouchés actuelle. Les correctifs sont la porte ouverte vers les fonctions ressortissant de la direction du travail — mais ceci pour les plus progressifs seulement, — ainsi que les travaux mêlés, imprévus, ne se présentant point en série. Par la force des choses, ces travaux seront toujours nombreux, de façon que l'inconvénient, quoique réel, n'est cependant point prépondérant. Au fond, c'est de rechef une conséquence inhérente, non aux méthodes tayloristes en particulier, mais à toute division du travail ; et du moment qu'on absout celle-ci en principe ou s'y résigne en fait, on ne peut, sans illogisme patent, porter condamnation contre le taylorisme du chef qu'il suit la voie imposée par tout le courant économique de notre époque.

* * *

On pourrait craindre — et ce fut la cause, fondée ou non, des grèves provoquées par les rares tentatives d'implantation du taylorisme entreprises naguère sur le continent européen — l'intensification à l'excès des exigences de rendement, tâches

forcées auxquelles ne pourront satisfaire que les ouvriers absolument supérieurs, sélection outrancière et sans pitié, usure précoce, renvoi des ouvriers vieillissants, maladifs ou victimes d'accidents, etc. Et sans doute, c'est là un aspect particulièrement troublant des choses, et pourquoi, pas plus que n'importe quel autre système, le taylorisme ne peut être considéré comme un dogme exclusif constituant à lui seul la Loi et les prophètes.

Une distinction préalable s'impose tout de suite dans l'examen du problème. Il faut absolument éviter de confondre les termes « *fort rendement* » et « *excès de travail* ». Des abus peuvent se commettre dans un but d'intensification de production, mais entre celle-ci et ceux-là il n'y a pas de lien nécessaire. Fort rendement signifie, dans l'organisation scientifique, produit d'une activité normale dans le milieu le plus favorable, non surmenage et épuisement physique. Après tout, le travail actuel n'est pas toujours si peu exténuant, même quand il n'est pas productif. Ce qui use, c'est maintes fois la défectuosité des conditions d'opération plus que l'intensité de l'effort intrinsèquement indispensable pour la production réalisée. Rien que les requêtes les plus courantes d'hygiène, d'éclairage, d'aération, etc., jouent un rôle considérable dans la graduation de la peine et les conséquences de celle-ci. Le phénomène est de constatation permanente et universelle, et il n'est pas même nécessaire d'aller dans un atelier pour s'en rendre compte. Qui n'en a fait l'expérience, par exemple, avec la lecture ou quelque travail un peu minutieux à la lumière ?

Passant au fait, il est certain que l'esprit du taylorisme n'est pas l'imposition de tâches si fatigantes qu'elles ne puissent être accomplies sans usure vitale. C'en serait plutôt la négation absolue. Une organisation si complexe et si sensible ne peut tenir longtemps sans se ménager les bonnes volontés. Un régime d'exigences excessives préparerait lui-même sa destruction par l'affai-

blissement de la race engendré par lui comme par l'opposition qu'il soulèverait. Les promoteurs du taylorisme s'en défendent avec énergie, comme d'ailleurs les auteurs en général de systèmes d'organisation scientifique du travail. « Le fort rendement », déclare l'un de ces derniers, Emerson, « est impossible à attendre d'hommes surchargés, mal payés ou brutalisés... Il y a et il y aura toujours des employeurs dont l'idéal de direction est de traiter injustement leurs dépendants, mais les méthodes d'efficacité élimineront les employeurs de ce genre encore plus rapidement que les ouvriers incapables ou malhonnêtes » (1).

C'est aussi le cas de rappeler la remarque faite plus d'une fois au sujet des établissements fonctionnant suivant le système tayloriste, à savoir que les ouvriers y sembient moins pressés et plus à l'aise que partout ailleurs. C'est justement un résultat du bon ordre et de la suppression des mouvements inutiles. N'est-ce pas une loi de vérification journalière qu'on ne s'agite jamais tant et avec plus de tracas que là où règne le désordre ?

Théoriquement donc, le taylorisme est indemne de tout reproche d'intensification outrancière et d'excès. Il ne vise qu'à des tâches raisonnables, susceptibles d'être exécutées couramment par un individu normalement apte et entraîné. Et si des exagérations à cet égard sont à réprouver, on ne peut non plus passer outre aux inconvénients considérables, soit de la flânerie systématique, soit simplement du déficit de rendement par les procédés empiriques.

Reste à voir ce qu'il en sera ou pourra en être *en fait*, et ici des conclusions absolues, en un sens ou en l'autre, seraient aventurées. Le taylorisme est un perfectionnement technique incontestable — et en même temps une excellente leçon d'édu-

(1) H. EMERSON, *Efficiency as a Basis for Opération and Wages*, p. 252.

cation économique, — mais enfin il ne change rien au fond des choses, ce n'est tout de même qu'un *instrument* dont on peut abuser comme se servir équitablement. Finalement sans doute, l'outrance dans les exigences aboutirait à une défaite, mais pas immédiatement, et seulement en thèse générale. Il est même possible d'exagérer de bonne foi. En tout cas, l'intérêt personnel de l'employeur à ménager sa main-d'œuvre est une garantie insuffisante, aussi insuffisante que l'intérêt de l'employé à ne pas entraver le succès de l'entreprise qui le fait vivre par sa paresse ou sa négligence. Momentanément, dans des vues étroites et égoïstes, en profitant des circonstances, il serait parfaitement possible d'instaurer, sous prétexte de taylorisme, une organisation réellement oppressive et déprimante, et l'on peut dire que cela se verra. Ce ne serait, si l'on veut, qu'une caricature du système, mais les maux redoutés ne s'en produiraient pas moins. Cette perspective ne prouve point qu'il faille repousser le taylorisme ; elle montre seulement que celui-ci n'est pas tout et ne dispense pas des moyens normaux de sauvegarde sociale. Il faudra approprier ces derniers au nouvel ordre de choses, les mentalités devront se modifier en plus d'un point, mais il y aura au fond beaucoup moins de changement des positions respectives qu'on pourrait croire, seulement plus de facilités d'entente et de compréhension mutuelle. Salutaires ou néfastes, suivant qu'on veuille les envisager, qu'elles soient reçues ave méfiance ou avec faveur, les associations sauront toujours bien se tailler leur place au soleil. Le taylorisme, s'il écarte toute revendication d'égalité d'un ouvrier à l'autre, laisse intacte la faculté de discussion de bien des conditions du travail, sans parler du minimum de rémunération. Il est présumable aussi qu'en matière de protection légale du travail, l'instauration du taylorisme suscitera plus d'une intervention actuellement insoupçonnée. L'extension des méthodes scientifiques amènera, en effet,

un développement de l'étude — encore embryonnaire en Europe à l'état présent — des conditions physiologiques du travail industriel qui fournira des normes pour la reconnaissance et la prévention d'abus graves. Cette dernière perspective doit même être généralisée. La science nouvelle sera logiquement appelée à accompagner la plupart des applications du taylorisme. Elle corrigera ce qu'ont facilement d'incertain et d'approximatif des expériences sur les lois de la fatigue entreprises par des non-spécialistes. Elle empêchera aussi des spéculations à courte vue s'opérant au détriment de l'avenir de la race.

Et l'ensemble de l'argumentation qui précède pourrait être étendu à toutes les questions touchant les rapports du capital et du travail, notamment à celle du salaire. Le taylorisme apportera ici aussi des améliorations et des éléments de détente ; tout au moins est-ce son esprit aussi bien que ses promesses. Encore serait-il à vérifier si le salaire adapté au maximum de production est le plus adéquat au point de vue des conditions sociales du moment. L'un et l'autre desiderata ont ceci de commun qu'ils veulent la rémunération sérieuse, l'ouvrier fort et bien entretenu. Mais le parallélisme ne va pas nécessairement plus loin, et la question de répartition adéquate reste ou pourra rester matière logique à débats. Surtout ne peut-on méconnaître l'axiome éternel qu'une idée ne vaut que suivant son application. De part et d'autre on a affaire à des *hommes*, c'est-à-dire à des êtres dont l'équité, la clairvoyance et le sens pratique varient énormément d'un individu à l'autre. Et les classes à leur tour, si elles sont autre chose qu'un simple agrégat des qualités et des défauts de chacun de leurs membres, n'en ont pas moins toutes, à côté de leurs vertus propres, leurs préjugés et leurs égoïsmes. Jamais, dans ses rapports avec ses semblables ni dans la conduite de soi-même, l'homme n'a pu se passer de contrepoids et de garde-fous.

On ne voit pas ce qu'une thèse économique et technique, même très supérieure comme c'est le cas, pourrait changer au fonds essentiel de l'humanité et comment elle rendrait superflus tous autres moyens d'équilibre social. On ne voit pas non plus comment elle les rendrait inéluctablement inopérants, et ce serait faire peu de cas de l'ingéniosité comme de l'énergie humaines que de consentir à des conclusions aussi pessimistes. Il ne faut pas oublier, sous ce dernier rapport, que, si le rôle plus ou moins autonome de l'ouvrier est amoindri dans l'organisation tayloriste, si le patron acquiert une connaissance du travail manuel bien plus approfondie que dans les systèmes ordinaires et est à même de déjouer la généralité des trucs d'atelier pour fausser ses appréciations, la formule nouvelle apporte d'autre part à l'ouvrier des consolidations et des encouragements. Il n'est plus une unité indifférente, perdue dans la masse et sans personnalité. On a dû l'étudier de près et établir ce qu'il vaut. Il a été sélectionné pour ses fonctions ; l'entraînement et la spécialisation se sont ajoutés à son aptitude naturelle ; et ce n'est pas le premier flâneur pris au hasard de la rue qui pourrait le remplacer d'emblée. Sans insister ici sur ce dernier ordre d'argumentation, on peut dire que rien d'essentiel ne sera compromis — pas plus qu'assuré — par le taylorisme.

Une notion dont il importe de se pénétrer, c'est que le taylorisme est un mode d'organisation de la *production* beaucoup plus qu'un procédé de *répartition*. Il ne touche à ce dernier problème que subsidiairement, et en tant seulement — ce qui est d'ailleurs tout le contraire de négligeable — qu'il est de nature à influer sur la production. Qu'on laisse donc chaque chose à son domaine propre. L'opposition systématique à ce grand progrès matériel qu'est l'organisation scientifique de la production ne serait pas plus raisonnable que l'aveuglement des ouvriers

lyonnais assaillant et faisant mettre en pièces les premiers métiers Jacquard ; mais ce serait d'autre part verser dans un illusionnisme complet que de voir dans le taylorisme un philtre magique permettant de reléguer au royaume des vieilles lunes tous les problèmes du travail.

* * *

La sélection systématique des travailleurs, organisée par le taylorisme, est également un des points qui ont soulevé le plus de prévention. La différence est certes très sensible entre un étalonnage basé sur le rendement d'individus de tout premier ordre et une normalisation suivant la productivité d'hommes actifs et aptes mais sans transcendance particulière. Il est possible que, dans des applications du taylorisme, on ait parfois poussé très loin, non seulement l'entraînement, mais aussi la sélection. Parmi les manœuvres de la Bethlehem Steel Cy, un homme sur cinq seulement arrivait à soutenir l'allure définitive. On pourrait même induire de certains commentaires pris isolément que les promoteurs américains du taylorisme aient eu quelquefois — ne fût-ce qu'à titre démonstratif — cette coquetterie de réaliser de belles séries humaines en leur genre, à peu près comme leurs compatriotes s'enorgueillissent de leurs champions de boxe ou de leurs équipes de foot-ball. On conçoit d'ailleurs comment, tant que l'application du taylorisme reste rare et sporadique, les salaires très élevés payés forment comme un aimant qui attire les meilleurs ouvriers de la région. En tout cas, s'il y a eu ou s'il peut y avoir des outrances à cet égard, elles ne sont ni générales ni essentielles ; le taylorisme se conçoit parfaitement sans elles, et l'extension même de ses applications ne peut que leur faire obstacle. Les conditions de son acclimatation sur le continent européen tendront certainement à abaisser le

niveau de l'étalonnage plutôt qu'à le surélever. En Belgique notamment ne sommes-nous pas, de par notre genèse ethnique comme par les lois de notre développement séculaire, essentiellement un peuple « middelmate » ?

Quant au principe même de la sélection, il serait absurde d'en incriminer la légitimité ni la nécessité. Comme on l'a fait remarquer judicieusement, il ne s'agit pas de substituer une sélection à l'absence de sélection, mais une sélection à une autre. (1) La sélection se pratique dans tous les systèmes. On n'embauche pas — à moins d'une indifférence dont l'élimination est le prélude indispensable de toute entreprise de réforme — un ouvrier sans lui demander de faire preuve d'une aptitude au moins relative, et celui-ci, de son côté, ne choisit pas de gaîté de cœur l'occupation qui lui convient le moins. Seulement, d'ordinaire, le choix se fait approximativement et sans garanties réelles, et l'on écarte des individus susceptibles d'être formés pour en retenir parfois de beaucoup moins aptes ; — tandis que le taylorisme prend la peine pour chaque candidat d'un examen à fond.

Enfin le fait d'être impropre à une besogne déterminée n'implique naturellement pas qu'on soit incapable d'une autre, et les ouvriers normaux arriveront toujours à se caser. On doit bien se dire que l'industrie ne marchera tout de même pas avec quelques paires de bras spécialement choisies. Il y faudra les masses comme actuellement. La sélection ne pourrait jamais, de par la force même des choses, se maintenir longtemps outrancière et abusive.

Reste, il est vrai, le pitoyable cortège des individus radi-

(1) *Bull. Société d'Encouragement pour l'Industrie nationale* (française), mars 1914, p. 293, art. Ch. DE FRÉMINVILLE.

calement inférieurs ou incapables, pour une cause quelconque, intellectuelle ou physique, des rebuts de toutes les sélections. Mais qu'y faire, au moins dans le strict domaine de l'organisation industrielle ? Embauche-t-on aujourd'hui — peut-on raisonnablement exiger qu'on conserve — un ouvrier absolument inapte ? Et s'il arrive présentement qu'on use de tolérance envers un malheureux, en quoi le taylorisme — bien qu'il ait à ce point de vue l'inconvénient de mettre beaucoup plus en relief le déchet de productivité — empêcherait-il vraiment de continuer à le faire ? De deux choses l'une, ou les non-valeurs définitives le sont de naissance ou par une raison étrangère quelconque, et alors on ne peut que s'en remettre à la charité, indispensable toujours, et présente dans une société réellement civilisée ; — ou bien ces hommes ont été usés par l'industrie et à son service, ou à celui de la patrie ; et dans ces cas, ils ont un droit direct au soutien, et c'est à la puissance sociale à intervenir à défaut de garanties suffisantes fournies par l'action privée.

* * *

La hantise de la surproduction et de ses suites, avilissement des prix, chômages, etc., est naturellement ravivée par l'entrée en scène du taylorisme. En thèse générale, l'objection apparaît fausse et anti-économique, nous nous en sommes expliqué précédemment. Mais la question se pose toutefois de savoir si l'essor de la production engendré par l'instauration du taylorisme ne sera point trop brusqué. Et l'on ne peut dire *a priori* que ce soit un mythe absolu à considérer la rapidité d'augmentation du rendement avec l'organisation scientifique. Les exemples-types cités par Taylor sont symptomatiques à cet égard : 35 trieuses font la besogne de 120 ; un maçon pose un nombre triple de briques sur sa journée, etc. ; et le maître de la

nouvelle école n'est pas seul à faire pareilles constatations. (1) Ce manque de jeu serait susceptible, dans des circonstances malheureuses, de provoquer de pénibles crises. Mais c'est là un argument à l'appui de la nécessité de veiller aux transitions et de se garder des emballements, non une objection de principe. Et plus d'une raison, d'autre part, milite en faveur de la confiance.

Il faut songer notamment que l'établissement du système tayloriste n'est point la chose la plus aisée du monde. Jamais il ne pourrait s'implanter du jour au lendemain, mais une sérieuse période de gestation lui est indispensable. L'élaboration des plans d'organisation comme la recherche et la formation des hommes aptes à les réaliser suffiraient à elles seules pour empêcher de brûler les étapes. La mentalité voulue, l'ambiance opportune n'est pas non plus créée, soit du côté des employeurs, soit de celui des ouvriers, et cela également requerra bien des mises au point et du temps. Enfin, il n'est nullement certain que le taylorisme soit d'abord l'apanage d'un nombre très restreint d'industries, — ce qui serait à proprement parler l'hypothèse dangereuse. Le taylorisme est susceptible d'application à une infinité de domaines, et le plus vraisemblable est que la propagation des procédés d'organisation scientifique ne se fera pas d'une branche d'industrie à une autre, mais plutôt d'entreprises particulières dans des industries différentes à leurs concurrentes respectives. Leurs promoteurs mêmes prévoient une période relativement très longue, un demi-siècle peut-être, avant l'implantation générale de la doctrine dans la pratique.

Est-il sûr, au surplus, qu'une fois les conceptions d'organisation scientifique entrées dans les mœurs dans le Vieux Monde, l'accroissement de la production y prendra une allure aussi fou-

(1) Cfr, par exemple, CARPENTER, ouvr. cité, p. 142, ou GANTT, id., chap. X.

droyante que les réalisations américaines ? Ici derechef trouverait place, n'étaient les limites de notre cadre, le compte des différences de conditions d'un continent à l'autre auxquelles le présent chapitre a sans doute déjà suggéré plus d'un report instinctif. La production est moins sériée en Europe et la concentration industrielle moins développée. Le rapport de valeur relative entre les disponibilités de bras et celles de matière première n'est point non plus identique. La mentalité enfin est différente. Il règne Outre-Atlantique une frénésie d'activité positive, un acharnement au « *business* » — crise de croissance d'un grand pays — qui ne se retrouvent pas équivalents sur le reste du globe. C'est ce que, reprenant une intuition de Bourget, les auteurs d'une enquête ouvrière (1) ont appelé une « Renaissance » nouvelle, dirigée dans le sens de l'utile comme la première le fut vers la beauté, et remplissant la nation d'une fièvre inégalée. Elle a en tout cas, comme la Renaissance classique, ses aspects grandioses et ses formidables tares. Mais la Vieille Europe n'en est point à suivre si délibérément le courant. Un acquit séculaire, une tournure de tempérament plus complexe formée de tant de convulsions de tout ordre qu'elle a traversées, la tiennent en garde contre les poussées trop exclusives. Elle n'est point si unilatérale. Les conceptions d'organisation scientifique sont certes d'une portée universelle. Rien ne contredit le principe du maximum de rendement à l'unité de temps et d'effort. Mais il y a tout de même autre chose dans le monde que le seul mobile du lucre et la loi de la concurrence. On fera la part de divers objectifs. On *ne voudra pas*, en fait, aller toujours jusqu'au maximum tolérable de tension et de durée. On restera en deçà, moins dominé par la préoccupation d'amoncellement indéfini de nouvelles richesses, sollicité davantage par les autres perspectives de la vie. Bref, si la production matérielle est

(1) J. et M. VAN VORST, *L'Ouvrière aux Etats-Unis*, p. 3.

destinée à prendre une extension considérable, cet accroissement ne sera toutefois point, de longtemps, aussi extraordinaire que les expériences tayloristes en ont montré la possibilité stricte.

Et enfin, on peut noter que l'époque actuelle s'approprie singulièrement à l'essor de la grande production. A côté des pays de haute culture économique s'ouvrent de toutes parts d'immenses régions neuves, trop primitives ou mal outillées encore pour exercer elles-mêmes une activité industrielle marquante, suffisamment fécondées toutefois pour recevoir des nations fortes productrices l'armature mécanique et technique qui leur est nécessaire. Loin de se raréfier, les voies d'absorption de la production industrielle n'ont jamais été si nombreuses, et, réserve faite des ménagements particuliers, tout porte à l'optimisme quant à la possibilité d'instaurer les procédés tayloristes sans compromission grave pour l'équilibre économique général.

* * *

Ce qui précède visait exclusivement, soit la situation des ouvriers en régime tayloriste, soit les répercussions économiques et sociales du système. Un autre côté des choses est aussi capital : celui qui touche le fonctionnement pratique du taylorisme, la situation des entreprises sous son empire. Si l'ouvrier se trouve astreint par le taylorisme à une application plus suivie, à une activité mieux réglée et méthodique, l'administration d'entreprise a, elle, à peser les charges et les responsabilités considérables dont la grève le nouveau régime.

Pendant la période de préparation d'abord, l'étude des temps, des mouvements, de l'outillage est laborieuse et coûteuse. L'étude de la coupe des métaux par Taylor demanda 45.000 essais

et absorba un million de francs. C'est évidemment un cas extrême, dû à la complexité des composantes, et dont la découverte des aciers à coupe rapide fut la royale rémunération. Mais une gestation lente, aride et onéreuse est inévitable en toute hypothèse, surtout si l'on entend pousser à fond les analyses et atteindre au maximum d'effet utile. Il arrivera aussi que l'on doive transformer de fond en comble le plan d'une usine. Pour le matériel et l'outillage, une fois les meilleurs types déterminés, il faut en généraliser l'emploi et mettre impitoyablement le reste au rancart, mais c'est encore cette conséquence qui rebutera le moins les techniciens.

La charge des frais et des difficultés préparatoires s'allègera de beaucoup dans l'avenir. Par l'orientation des préoccupations dans le sens du taylorisme, une science de la physiologie et de la mécanique du travail humain se développera, qui fournira des données de départ pour les diverses branches d'opération. La normalisation de l'outillage s'étendra en même temps, et l'on déterminera avec plus d'unité les plans des installations futures et leur aire d'accroissement. Ainsi ceux qui viendront plus tard bénéficieront de la documentation acquise. Il n'en sera pas de même, il est vrai, pour l'avant-garde. A celle-ci incomberont les frais les plus grands, les expériences les plus laborieuses, les écoles inévitables (1). Mais la récompense sera en raison de l'effort,

(1) On peut noter ici, à titre incidentel et au point de vue des voies et moyens, qu'on a défendu l'idée de considérer les dépenses d'études et de recherches préliminaires comme de purs frais d'immobilisations, vu qu'elles sont en réalité des charges strictement corrélatives à la mise des installations en état de service et possèdent une utilité durable. Tout au moins serait-il admissible de les répartir sur un certain nombre d'années, de la même façon que les frais dits « de premier établissement » ordinaires, en vue de ne point troubler le fonctionnement normal de l'entreprise sous le rapport financier. Taylor pose en principe (*Direction des Ateliers*, p. 31) — à un tout autre égard, il est vrai, mais peu importe quant à l'extensibilité logique de l'argument — que « la meilleure organisation, quel qu'en soit le prix, est, la plupart du temps, plus importante que l'équipement ».

car c'est dans les premiers temps, avant que la concurrence ait pu ramener les prix de vente à un niveau correspondant à l'abaissement des prix de revient, que les bénéfices seront les plus élevés pour les possesseurs des organisations à fort rendement. Il jouiront de tous les avantages d'une production accrue et d'un revient inférieur sur des marchés où règnent encore les anciens tarifs.

Mais même après la période d'incubation en quelque sorte, l'organisation scientifique est plus onéreuse que les procédés courants, et elle le semblera davantage encore. En outre du maintien en parfait état de toutes les installations et de l'outillage, elle requiert, en effet, une proportion d'agents de préparation et de direction du travail, personnel de bureaux, instructeurs, contremaîtres, variable évidemment d'une industrie à l'autre, mais toujours dépassant de loin l'ordinaire. Au fond cependant, l'augmentation des cadres est, pour une bonne part, simplement apparente. Il y a plutôt des déplacements internes d'attributions que la création de fonctions nouvelles. Il faut tout de même actuellement qu'on règle la marche des machines, qu'on répare les outils, qu'on manutentionne, qu'on prenne une allure, etc. Seulement ces opérations se font en bien des points sans critérium sûr, avec des gâchages de temps et des déperditions d'efficacité auxquels remédierait une organisation scientifique. En tout cas, le développement de la productivité est la question essentielle, et sa réalisation permettra de supporter aisément la charge des rouages nécessaires.

L'objection basée sur les frais du taylorisme ne peut donc être retenue comme décisive ni seulement d'une gravité particulière. L'industrie contemporaine passe journellement outre de plus fortes. Elle constitue seulement une raison de plus d'agir avec pondération, une confirmation de la nécessité de mûrir des orientations qui ne peuvent être improvisées.

* * *

Les conditions de fonctionnement des procédés tayloristes en forment le côté le plus périlleux. Si même diverses modalités n'ont rien d'absolu et sont susceptibles d'accommodement aux difficultés particulières, si, d'autre part, tous les genres d'industrie sont loin de présenter une égale complexité, on doit en tout état de cause se résigner à beaucoup moins de simplicité que d'ordinaire. C'est le cas notamment quant à la direction des ouvriers. Les huit catégories d'agents qui, immédiatement ou médiatement, interviennent à cet égard dans les applications un peu étendues, doivent absolument éviter de se gêner mutuellement ou de contrecarrer le travail. On fera valoir — et c'est très vrai — que, dans l'économie du système, ce n'est pas du tout irrationnel, que les diverses fonctions s'entremêlent bien moins qu'on pourrait l'imaginer en suite d'un examen de surface. Dans le service de préparation, une seule personne, le chef de discipline, se trouve normalement en contact direct avec les ouvriers. Les contremaîtres de chaque catégorie n'agissent point d'autre part en même temps ; celui de la manutention s'efface au moment de l'entrée en action du chef d'allure, et la mission de l'un et de l'autre ne se confond point non plus avec celle du chef d'entretien ou du contrôleur. Et enfin, la détermination des droits et des devoirs réciproques s'opère dans l'organisation tayloriste avec un soin particulier. N'empêche qu'en fait, avec la diversité naturelle des tempéraments et des formations, il faut s'attendre en plus d'un cas à des malaises et des frottements qui seraient très dangereux sans une direction supérieure avisée et méthodique ; mais, à défaut de celle-ci, il vaut mieux ne pas commencer.

La partie du mécanisme tayloriste la plus délicate et la plus sensible est le service de préparation. Il le faut parfaitement

organisé et procédant avec une unité continue de méthode. Il doit posséder assez à fond la science des temps, des mouvements et des tâches pour donner toujours des instructions précises et claires. Il doit aussi être adéquatement secondé par les autres services, et cela suppose une bonne marche de l'ensemble de l'administration. On y aura beaucoup d'écritures à faire, quelques simplifications de procédés l'on y apporte ; on devra se tenir constamment à jour, faire circuler sans accrocs les cartes de travail dans leurs divers passages d'une personne à une autre. Et en même temps, l'organisation doit conserver assez de souplesse et d'à propos pour s'adapter aux incidents et modifications incessants de la vie industrielle. L'inconvénient d'infériorité d'administration est ici beaucoup plus grave qu'avec les systèmes ordinaires. (1) Dans ceux-ci, si quelqu'un reste « dedans », les autres le suppléent comme ils peuvent et marchent tout de même qui mieux qui plus mal. L'imprécision générale voile les lacunes et les erreurs. Dans l'organisation du type « tayloriste », au contraire, un manquement entraîne une cascade de répercussions, d'autant plus néfastes qu'elles *se voient* et entament, si l'on n'y remédie, la confiance indispensable au système. Il ne faut pas, par exemple, que les rédacteurs des cartes d'instructions restent dans le vague en vue de couvrir leur responsabilité. Sinon, s'ils s'en reposent sur les contremaîtres, et ceux-ci à leur tour sur les ouvriers, on retombe dans les errements antérieurs avec, en sus, une infinité de contestations par suite des exigences de rendement imposées. Il est essentiel aussi que les cartes soient toujours

(1) ... « On obtient des résultats meilleurs en adoptant généralement des types médiocres qu'en prenant les meilleurs dispositifs possible dans une certaine classe et en conservant une organisation défectueuse dans les autres. La condition nécessaire, c'est l'uniformité. Mieux vaut avoir une organisation uniforme de deuxième ordre qu'une organisation de premier ordre dans ses parties principales, mais de deuxième et troisième ordres dans certaines parties secondaires. » (*Direction des Ateliers*, p. 76.)

établies, pointées, recueillies méthodiquement et aux moments voulus pour ne point provoquer d'arrêts ou d'engorgements ; — le taylorisme préconise à cet effet un système de messagers tenant en relations permanentes les ateliers et les bureaux, ainsi que des modes ingénieux de classement des documents, l'emploi de symboles mnémoniques, etc. — De même faut-il aviser aussitôt quand un incident quelconque, dérangement de machine, urgence de commande ou autre, oblige à modifier le programme de travail. Et en même temps, les services exécutifs de l'atelier doivent se tenir au niveau. Il importe que l'ouvrier trouve toujours ses matériaux prêts et en bon état, que ses outils soient réparés à temps et convenablement, que les objets achevés soient évacués avant qu'ils causent encombre, etc. Et encore les agencements généraux doivent avoir été conçus et maintenus en corrélation réelle avec le but à atteindre. Tout cela sans doute est parfaitement réalisable. La sagacité humaine a résolu bien d'autres problèmes. La science de l'organisation et de la comptabilité fournit maints fils d'Ariane pour se débrouiller dans des combinaisons en apparence inextricables. Et le taylorisme à son tour apporte un allègement considérable aux difficultés, et par ses normalisations et codifications de procédés, et par l'attribution rigoureuse à chacun d'une sphère propre, d'une tâche pour laquelle il est particulièrement préparé et dont il porte la responsabilité. Mais on conçoit qu'avec le taylorisme plus qu'avec n'importe quel autre système, il faut, au départ la maturité et la netteté du plan ; dans l'exécution, le doigté, la méthode, l'esprit de suite, l'équité et le sens pratique. Une discipline égale et avisée doit relier tous les fils de l'organisation. L'aventurier ou le « faiseur » surtout n'ont point de place dans celle-ci ; le taylorisme ne s'accommode ni du laisser-aller ni de la « gratte » ; il ne permet à personne d'être désordonné ni inférieur à une tâche qu'il impose, d'autre part, très sérieuse ; et ses docteurs mêmes proclament qu'à défaut

de réunion de ces conditions, il est voué à un échec inévitable. (1)

* * *

L'impression très vive qui se dégage de l'analyse du taylorisme est l'universalité de l'effort vers la méthode et l'opération rationnelle. Jamais, en fait d'organisation manufacturière, on n'avait conçu un ensemble si intelligemment ordonné, une orientation si nette vers l'harmonie des activités, l'équilibre des droits et des devoirs, l'adaptation du plan à l'objectif. La technique de la matière, la science de l'outillage étaient déjà soumises à des recherches approfondies — bien que le taylorisme ne laisse pas d'y ajouter encore singulièrement — ; mais combien s'était-on moins soucié de la technique du moteur humain comme de sa psychologie. Il y avait, en pratique, comme une cloison étanche entre l'économie morale et sociale et l'administration technique. Et le taylorisme, préoccupé exclusivement

(1) Traduisons encore GANTT : « Le plus grand obstacle à l'introduction de la méthode (tayloriste) par le passé n'a pas été les ouvriers, mais les contremaîtres et autres détenteurs d'autorité. Régulièrement, les plus hostiles, ou ne comprenaient pas l'objectif poursuivi, ou bien avaient senti leur inaptitude à remplir leurs fonctions en correspondance au haut étalonnage de rendement recherché... Pareil système pèse le plus lourdement sur ceux qui doivent leur position à l'intrigue ou au *bluff*, et c'est d'eux que nous avions à attendre la plus vive opposition. En cela nous n'avons point été déçus... Nul établissement ne doit entreprendre l'instauration de ces méthodes sans le but avoué d'éliminer toute espèce de péculat ou privilège particulier ». (*Work, Wages and Profits*, p. 124.)

Et, plus loin :

« Parmi les obstacles à l'introduction de ce système est le fait qu'il force chacun à faire son devoir. Maints hommes en autorité désirent un système qui force n'importe qui d'autre à faire son devoir, mais leur permette à eux-mêmes d'agir comme il leur plaît. Le système, lorsqu'il est sainement appliqué, n'a point d'égard aux personnes, et l'homme qui désire obliger l'ouvrier à exécuter convenablement sa tâche doit s'assurer que cette tâche est convenablement établie et que les moyens appropriés sont ménagés pour la remplir ». (Id. p. 162.)

de celle-ci, mais envisageant les problèmes d'une manière vraiment adéquate et scientifique, vient, au total, ouvrir un jour sur la première et mettre en lumière la part d'affinité réciproque qui les fait confirmer l'une par l'autre.

A un autre égard, on sait que la science de l'organisation — agencements comme procédés d'administration — se trouve encore devant bien du chemin à parcourir, tandis que la pratique ne l'a pas devancée d'une manière suffisamment générale. Daubresse cite (1) le cas d'une usine établie avec un aboutissement à un canal en vue de profiter du bas prix des transports par eau et où le magasin était construit à l'extrémité opposée. Il était encore moins onéreux, finalement, de recourir au raccordement au chemin de fer. Sans généraliser les exemples extrêmes, surtout en matière d'entreprises industrielles, beaucoup plus progressives, sous ce rapport, que les administrations publiques et ayant déjà à leur actif une somme extraordinaire de réalisations, il n'y a pas de doute quant à l'importance de la tâche attendant l'organisation scientifique. Groupements défavorables, manutentions réductibles, installations inaptes à des desiderata logiques, procédés administratifs mal conçus ou mal appliqués, lacunes et défectuosités quelconques restent, en dépit du progrès contemporain, des sources de déperdition immenses, non seulement dans l'industrie, mais en tout objet de l'activité humaine.

Le taylorisme prend tour à tour chaque rouage, quelle que soit sa nature, et l'étudie patiemment, minutieusement, dans sa corrélation avec les autres et sans perdre de vue le côté pratique, en ramenant toujours les étalonnages à la norme de l'opération courante. Il n'a en somme rien inventé, pas plus que Gœthe n'a inventé *Faust* ni Corneille *Le Cid*. Même le chronométrage du

(1) *Revue intern. Comptabilité et Sciences commerciales*, janvier 1914.

travail humain, la partie du système qui semblerait à prime-abord la plus neuve, se retrouverait des précurseurs à des siècles en arrière. Vauban l'appliquait en 1688 à des travaux de terrassements, et un architecte du XVIIIe siècle, Bélidor, donne des analyses de fonçage de pilotis qui valent bien, pour la précision et la minutie, les cartes de fabrication des procédés de Gantt et de Taylor (1). Il est vrai qu'on rencontrerait aussi à ces époques ou plus tôt encore des exemples de primes à la production rappelant la formule de Halsey. Mais le taylorisme a pour lui la génialité de la mise en œuvre. Il recherche les éléments épars, délaissés dans les systèmes ordinaires, et il en forme un faisceau d'une merveilleuse coordination. Il tend inlassablement, dans l'ensemble comme dans le détail, à faire prévaloir l'esprit de système et le principe du moindre effort. Il poursuit l'empirisme jusqu'en ses derniers retranchements et lui substitue l'opération rationnelle. L'entier mécanisme de la production forme avec lui un instrument harmonique et sage, où le mérite est souverain autant que peut l'assurer une œuvre humaine. Aussi, bien compris et appliqué avec équité, ne peut-il être qu'un levier de progrès, et doit-il être salué comme une idée puissante et la plus féconde, peut-être, qui ait paru dans ce domaine depuis l'avénement du machinisme.

Il a ses inconvénients et ses périls, et nous nous en sommes expliqué en cours de travail. Mais les uns et les autres révèlent moins des vices rédhibitoires dans le système qu'ils ne suggèrent la nécessité de mettre de niveau les autres branches nécessaires de l'activité humaine. Là serait sans doute la conclusion principale à tirer, sous le rapport sociologique, de l'ensemble de ce travail. Ce serait folie de bouder l'organisation scientifique de la production ou d'user envers elle de la politique de l'autruche. La

(1) *Technique moderne*, 1 nov. 1913, art. Ch. FRÉMONT.

force irrésistible des choses la provoque et l'appelle, elle doit venir, elle viendra ! Il faut la regarder en face, l'accueillir comme la messagère du progrès qu'elle est réellement, lui faire franchement place au foyer de la civilisation. Mais il y aurait à préparer ses voies, à les endiguer, à en jalonner les directions finales, à prévenir les déviations morales et sociales auxquelles est exposé facilement l'être qui s'enrichit, individu ou collectivité. On devrait aussi ne point perdre de vue les troubles auxquels prête ouverture toute transformation économique profonde. Il importerait de ne plus rendre possibles, par inertie ou aveuglement malencontreux, de ces lamentables ruptures d'équilibre dont les poussées du machinisme ont trop souvent offert le spectacle.

* * *

Comment s'opérera la transplantation du taylorisme en Europe ? Incontestablement, il devra subir maintes fois des adaptations, des variantes, et surtout des allègements purs et simples et des réductions de tension. Dans la structure sous laquelle l'ont présenté ses auteurs, — lesquels d'ailleurs ne méconnaissent pas les différences de type d'une industrie à l'autre — il s'adresse aux entreprises à production en série et à machinisme très développé. Quand ces conditions ne sont pas réalisées, ou si seulement les dispositions de milieu sont très hostiles, l'armature se trouve trop rigide et demande des adoucissements. Mais il serait très erroné de conclure du fait de la difficulté d'appliquer le taylorisme du jour au lendemain dans une infinité de cas à son impraticité pour les conditions européennes. Bien des obstacles sont solubles, soit par des modernisations et des normalisations réalisables d'agencements, soit par la préparation des esprits, à tous les degrés sociaux, à l'acceptation de la

discipline scientifique et du contrôle logique des jugements et des procédés particuliers. A cette pénétration coopéreront efficacement la discussion et l'enseignement. L'un et l'autre seront pour le taylorisme les précurseurs les plus persuasifs.

Un problème grave est celui de la *qualité de la main-d'œuvre* à laquelle s'appliquerait le système nouveau, — et ici l'on touche de rechef au côté doctrinal autant qu'à celui pratique —. Emporté par le principe de déterminisme absolu dont il se réclame, le taylorisme ramène toute opération industrielle à une question de procédés codifiables. Il suppose — ou tout au moins prête à supposer — le résultat maximum indépendant de l'aptitude particulière d'un individu vis-à-vis des autres, et susceptible d'être isolé et traduit pour ainsi dire en une formule mathématique. C'est vrai pour ce qui concerne la requête de quantité, pour la production manufacturière courante. C'est vrai également, ou à peu près, pour la qualité en tant qu'il s'agit de maintenir un degré uniforme de perfection purement matérielle, comme, par exemple, en ce qui concerne les questions de résistance, l'élimination de défauts extérieurs, etc. Mais lorsqu'interviennent le fini, l'agrément, l'élégance, le cachet, il en va autrement. Il ne faudrait pas sous-évaluer l'apport des facteurs exclusivement personnels à l'ouvrier et inséparable de sa formation propre, de son goût, de son imagination, de sa spontanéité, de son doigté, de son sens des proportions, de son affinement spécial, de tous ces impondérables qui dénotent le génie d'une race et lui assignent un rang. Les promoteurs américains du taylorisme n'ont guère, sur leur sol sans traditions, eu à peser cet ordre d'éléments. Il reste l'apanage précieux de l'ouvrier de la Vieille Europe, et rien ne serait plus déplorable que son abandon. La considération prouve d'ailleurs contre une extension démesurée du machinisme aussi bien que contre le taylorisme, et plus contre celui-là que contre le second.

Il y aura lieu dans ces cas de retenir du taylorisme les habitudes de bonne organisation matérielle, d'ordre et de méthode, plutôt que l'intégralité de la charpente administrative et l'orientation vers l'intensification du rendement.

Et ceci vaut aussi quant aux limites que peut tracer à l'organisation scientifique la différence d'importance entre les diverses classes d'entreprises. On aurait tort de voir dans le taylorisme une mesure renforçant nécessairement ou de manière exclusive la forme de grande industrie, et devant fatalement, par suite, consacrer la suprématie de celle-ci dans tous les domaines. La petite et la moyenne industries à leur tour trouveront à bénéficier de l'acquit scientifique réalisé, et elles arriveront plus d'une fois à compenser leur impuissance à réunir toutes les conditions de production unitaire maximum par leur allègement de certaines parties laborieuses de l'agencement des grandes usines. D'une manière générale, on peut dire que les doctrines scientifiques réduiront ou détruiront ce qu'il y a d'artificiel ou de suranné dans les prépondérances économiques en vigueur, en même temps qu'elles affermiront celles répondant à un mérite intrinsèque plus réel, mieux adapté aux conditions contemporaines. Mais elles ne sont point solidaires d'un type déterminé.

Ce qui importe avant tout, c'est de distinguer entre *l'essence* du taylorisme et certaines modalités variables d'application. Celles-ci peuvent suivre les circonstances et, sans méconnaître la haute valeur de la forme spécifique sous laquelle le système a été conçu, on aura à tenir compte des contingences de temps et de lieu. Il en sera de même quant au degré de tension des normalisations de tâches. Mais le principe de l'organisation sur base expérimentale et analytique comme de la coopération permanente de la direction et de l'ouvrier est en tout cas bon et pratique pour la masse de la production manufacturière. Il dépasse même de

beaucoup ce domaine et est appelé à mainte application dans la vie générale des nations et des individus. Il sera dans l'ordre matériel, et sans doute un peu moral, un adjuvant fécond ; il assurera un meilleur fonctionnement des organismes économiques nécessaires à l'humanité ; il étendra l'emprise de l'homme sur la nature ; et, sans dispenser d'activité sociale, en requérant même de celle-ci un développement parallèle dont la non-réalisation serait le seul point vraiment noir de l'avenir, il sera un ferment de bien-être et de progrès.

ERRATA

P. 15, l. 11,	au lieu de	revèterait-il	lire :	*revêtirait-il.*
P. 23, sous-titre,	»	Méthodes habituelles et diverses	»	*Méthodes traditionnelles et diverses.*
P. 46, l. 7,	»	l'économie du salaire	»	*l'économie de salaire.*
P. 64, dernière ligne,	»	Les ouvriers travaillant	»	*Les ouvriers travaillent.*

TABLE DES MATIÈRES

PAGES

AVANT-PROPOS. 5

CHAP. I. LE PRINCIPE DU PLUS GRAND RENDEMENT . 9

CHAP. II. LES MODES DE RÉMUNÉRATION : A) *Méthodes traditionnelles et diverses* 23

CHAP. III. LES MODES DE RÉMUNÉRATION : B) *Méthodes à primes :*

Formules à tâche moyenne. 45

Formules à haute tâche 70

Primes diverses 78

CHAP. IV. LE TAYLORISME 81

1134 1

237

La Bibliothèque
Université d'Ottawa
Echéance

The Library
University of Ottawa
Date Due

NOV 17 '76

NOV 14 '79

NOV 21 '79

GB

a39003 005500615b

HD 4926 .L45 1920
LEMAIRE, FERNAND.
QUESTIONS DE REGIMES D

CE HD 4926
.L45 1920
C00 LEMAIRE, FER QUESTIONS
ACC# 1376128

U D' / OF OTTAWA
COLL ROW MODULE SHELF BOX POS C
333 03 09 01 10 11 4